

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em Ciências Empresariais

Relatório de Estágio na Pierre Fabre Portugal, Lda.

Inês Alexandra dos Ramos Moreno Viegas Matos

Orientadores:

Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques (Instituto Superior de Economia e Gestão)

Doutora Susana Cristina Ferreira dos Santos Luís (Pierre Fabre Portugal, Lda.)

Júri:

Presidente: Doutora Carla Maria Marques Curado

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Doutora Susana Cristina Ferreira dos Santos Luís

Novembro/2009

RESUMO

O sucesso num ambiente competitivo de negócios, tal como hoje acontece, é uma possível consequência de uma, cada vez maior, administração eficaz dos Recursos Humanos. Estrutura, tecnologia, recursos financeiros e materiais são, apenas, aspectos físicos e ineficazes que precisam de ser aplicados de forma racional, através das pessoas que compõem a organização. Deste modo, o factor que, efectivamente, constitui a dinâmica das organizações são as pessoas. A Gestão de Recursos Humanos assume, assim, cada vez mais uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua (Chiavenato, 2004).

Este trabalho é a etapa final de um longo percurso académico orientado para a obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais. O seu objectivo consiste em explanar tudo o que pude aprender durante o meu estágio curricular na Pierre Fabre Portugal, Lda. No Capítulo I, será apresentada a componente teórica do trabalho, onde será explanada a evolução da função Recursos Humanos ao longo dos tempos, bem como a relação que pode existir entre a estratégia das organizações e a estratégia da Gestão de Recursos Humanos, de acordo com as características de cada organização. Por fim, serão descritas algumas das técnicas e práticas utilizadas na Gestão de Recursos Humanos.

No Capítulo II, será abordada a componente prática, consequência da aprendizagem obtida em tempo de estágio, para que, finalmente, no Capítulo III, se desenvolvam conclusões, fruto do confronto do enquadramento teórico com a componente prática.

Palavras-chave: recursos humanos, cultura organizacional, estratégia organizacional, estratégia da GRH, técnicas e práticas da GRH.

ABSTRACT

Nowadays, the success in a competitive business environment is probably due to the increasing Human Resources effective management. Structures, technologies, financial resources and materials are just physical and ineffective aspects that need to be used in a rational way by the people who make the organization. Therefore, the factor that truly makes up the dynamic of organizations is people. The administration of Human Resources is gradually becoming more important in the development of an organizational culture moving towards innovation and continuous learning (Chiavenato, 2004).

This report is the final stage of a long academic path for the title of Master in Management Sciences. Its main purpose is to fully explain everything I learned during my internship at Pierre Fabre Portugal, Lda. Chapter One contains the theory of the evolution of Human Resources through history and the possible connection between the strategies of an organization and the ones in Human Resources Management according to the main characteristics of each organization. Lastly, there is a description of some of the techniques and procedures used in Human Resources Management.

In turn, Chapter Two is an approach to the practical elements that were learned during the internship culminating in Chapter Three in the form of conclusions stemming from the comparison between the theoretical and the practical aspects.

Key Words: human resources, organizational culture, organizational strategy, strategy of the GRH, techniques and practices of the GRH.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	6
----------------------	---

INTRODUÇÃO	8
------------------	---

CAPÍTULO I

Enquadramento Teórico	10
-----------------------------	----

A Emergência e Desenvolvimento da Função Recursos Humanos	10
---	----

Gestão Estratégica dos Recursos Humanos	12
---	----

Algumas Técnicas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	15
---	----

a) Gestão Administrativa de Pessoal	15
---	----

b) Descrição e Análise de Funções	15
---	----

c) Entrada na Organização	19
---------------------------------	----

d) Sistema de Recompensas	23
---------------------------------	----

CAPÍTULO II

Parte Empírica	28
----------------------	----

O Grupo Pierre Fabre	29
----------------------------	----

Pierre Fabre Portugal, Lda.	30
----------------------------------	----

O Software Meta 4 e-mind	32
--------------------------------	----

Gestão Administrativa dos Recursos Humanos	34
--	----

a) Admissão de Novos Colaboradores	34
--	----

b) Contratos de Trabalho	40
--------------------------------	----

c) Seguros	41
------------------	----

d) Absentismo	45
---------------------	----

e) Ficheiros de Contabilidade	47
-------------------------------------	----

f) Segurança Social	47
---------------------------	----

g) Tribunal	48
-------------------	----

h) Quadros de Pessoal	49
i) Informação para Colaboradores	50
j) Inquérito aos Ganhos e Duração do Trabalho	51
k) Formação	51
l) Declaração Anual de Rendimentos	53
m) Outros procedimentos	54
<i>Inquéritos do Instituto Nacional de Estatística</i>	54
<i>Declarações</i>	54
<i>Portal do Empregado</i>	55
<i>Auditores</i>	55
Realização de <i>Job Description</i>	57
Recrutamento e Selecção	58
Projecto “Integração de Novos Colaboradores”	62
Reformulação do Manual de Acolhimento	64
Processamento Salarial	65
 CAPÍTULO III	
Conclusão	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

AGRADECIMENTOS

Durante o estágio, não só adquiri experiência técnica e profissional, como também tive oportunidade de conhecer pessoas que, em poucos meses, conquistaram a minha admiração e me transmitiram os seus conhecimentos, tratando-me com respeito e amizade.

Assim, os meus mais sinceros agradecimentos:

Ao meu orientador do Instituto Superior de Economia e Gestão, Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, que, rapidamente, aceitou o meu convite e sempre esteve disponível para dúvidas e esclarecimentos e pronto a ajudar. Obrigada pela motivação e paciência nos momentos de desânimo.

À minha orientadora da Pierre Fabre Portugal, Lda., Dra. Susana Cristina Ferreira dos Santos Luís. Sem ela não era possível. Agradeço, acima de tudo, a paciência, dedicação, partilha de conhecimento, disponibilidade, força e compreensão numa etapa tão importante da minha vida.

Ao Sr. Joaquim Moreira, Director Geral da Pierre Fabre Portugal, Lda., que, de imediato, aceitou a minha proposta de estágio e me proporcionou a grande oportunidade para alcançar o meu grau de mestre.

À minha mãe e ao meu pai, pela força, interesse e confiança.

A toda a minha família, pelo apoio incondicional, sempre.

Ao meu namorado, Igor, pela muita paciência e ânimo transmitido.

À Manuela Martins, pela amizade e ajuda desde a minha entrada.

À Josefina Reis, pela partilha de experiência de vida e boas gargalhadas ao pequeno-almoço.

À Ana Rita, pelo carinho, entusiasmo, força, ajuda e boas vibrações.

À Tânia Fraga, pela boa disposição, simpatia e disponibilidade para ajudar.

A todas as pessoas da Pierre Fabre Portugal, Lda., que, de uma forma ou de outra, estão envolvidas no meu trabalho de estágio e que me acompanham, diariamente.

Obrigada pelo bom acolhimento e à vontade.

INTRODUÇÃO

Este trabalho é a etapa final de um longo percurso académico orientado para a obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais.

No âmbito de tal percurso, é necessário concluir o trabalho final de mestrado. Para o concluir, a minha opção foi a realização de um estágio curricular. Deste modo, procurei encontrar um estágio que oferecesse a oportunidade de enriquecer e desenvolver a aprendizagem acumulada em sala, surgindo uma organização de média dimensão e baixa departamentalização.

Assim, este trabalho pretende explanar tudo o que pude aprender durante o meu estágio curricular na Pierre Fabre Portugal, Lda.

O sucesso num ambiente competitivo de negócios, tal como hoje acontece, é uma possível consequência de uma, cada vez maior, administração eficaz dos Recursos Humanos. Estrutura, tecnologia, recursos financeiros e materiais são, apenas, aspectos físicos e ineficazes que precisam de ser aplicados de forma racional, através das pessoas que compõem a organização (Chiavenato, 2004).

Deste modo, o factor que, efectivamente, constitui a dinâmica das organizações são as pessoas. São elas que possuem a inteligência que estimula e encaminha qualquer organização. A qualidade dos colaboradores de uma organização, os seus conhecimentos e competências, o seu entusiasmo e satisfação com as suas funções têm um forte impacto na produtividade da organização a muitos níveis (Chiavenato, 2004).

A Gestão de Recursos Humanos assume, assim, cada vez mais uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua. Desempenha um papel fundamental ao nível interno

e externo da organização e provoca alterações nas estruturas das organizações, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho (Gouveia, 2007).

No Capítulo I, será apresentada a componente teórica do trabalho, onde será explanada a evolução da função Recursos Humanos ao longo dos tempos, bem como a relação que pode existir entre a estratégia das organizações e a estratégia da Gestão de Recursos Humanos, de acordo com as características de cada organização. Por fim, serão descritas algumas das técnicas e práticas utilizadas na Gestão de Recursos Humanos.

No Capítulo II, será abordada a componente prática, consequência da aprendizagem obtida em tempo de estágio, para que, finalmente, no Capítulo III, se desenvolvam conclusões, fruto do confronto do enquadramento teórico com a componente prática.

CAPÍTULO I

Enquadramento Teórico

A Emergência e Desenvolvimento da Função Recursos Humanos

Os tempos mudaram, bem como os mercados e os paradigmas empresariais. Face aos desafios económicos, sociais e tecnológicos dos anos 90, a qualidade da Gestão de Recursos Humanos é um factor-chave, essencial para o sucesso (Peretti, 1998). Ao longo dos tempos, diversas e opostas maneiras catalogaram as pessoas que trabalham nas organizações. De “máquinas” a cidadãos, são hoje considerados factor estratégico (Correia, 2007).

A evolução da função pessoal percorreu um longo caminho para ter o papel que tem hoje nas organizações, podendo ser definida em três etapas (Brandão e Parente, 1998):

A *Administração de Pessoal* (século XIX até aos anos 50/60), onde muito pouco havia de gestão de recursos humanos. Tem por base o controlo da disciplina no trabalho, o respeito pela legislação, as relações com os parceiros sociais e negociações contratuais, as questões da motivação e satisfação associadas à gestão das remunerações, a formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções (Rodrigues, 2008). Era uma tarefa, essencialmente, administrativa, restringida a actividades burocráticas e de controlo a que as organizações estavam obrigadas por lei ou por, simplesmente, serem compostas por pessoas. Não era considerada uma função central (Gomes, 2008).

A *Gestão de Pessoal* (anos 60/80), consiste numa direcção de pessoal com uma visão mais generalista, onde reinavam as preocupações humanistas, apostando na motivação e satisfação das pessoas. É dado reconhecimento ao estatuto dos gestores de

Recursos Humanos, nivelando a função às outras funções de gestão no seio da organização. Era da sua responsabilidade a gestão de carreiras, as remunerações, a duração do trabalho e a formação (Correia, 2007). A função assentava, sobretudo, na gestão de aspectos administrativos dessas práticas (Gomes, 2008). As pessoas deixam de ser vistas como meras “máquinas” e são consideradas um recurso (Correia, 2007).

A *Gestão de Recursos Humanos* (anos 80 até à actualidade), onde a função é assumida como uma dimensão estratégica, afastando-se do seu, até então, carácter administrativo e operativo. Existe uma maior intervenção nos processos de mudança organizacional e participação em importantes decisões (Gomes, 2008). As organizações são obrigadas a mobilizar todos os seus recursos, devido aos múltiplos desafios que as confrontam, como a competição internacional e a globalização dos mercados. O factor humano torna-se um factor de competitividade (Correia, 2007).

Neste seguimento, e porque a evolução da Gestão de Recursos Humanos foi fulcral na década de 80, altura em que esta se assume, realmente, como Gestão de Recursos Humanos (Gomes, 2008), Brewters (1994) e Legge (1995) propõem uma análise crítica ao modelo de GRH, assente em nas expressões *hard* e *soft*. A primeira reforça a palavra Recursos, considerando-os um custo. Equiparados a qualquer outro recurso existente na organização, as pessoas devem ser geridas como tal devido ao seu custo, em termos de eficiência e proveito económico. A segunda dá ênfase à palavra Humanos, que considera como investimento. Defende que as pessoas são um recurso raro e distinto dos outros recursos. Para que este recurso raro seja utilizado de forma estratégica e eficiente, é importante o cuidado com a sua selecção, formação, recompensa e integração (Gomes, 2008).

É notória a evolução dos recursos humanos ao longo do tempo, sendo conceitos como custos, administração e negociação colectiva substituídos por investimento,

desenvolvimento e trabalho em equipa. Toda esta mudança enfatiza o desvanecer dos factores competitivos tradicionais, demonstrando a importância de considerar os recursos humanos sob forma de aptidões, qualificações individuais ou de grupo, vantagens competitivas e estratégicas (Gomes, 2008). O papel do gestor de Recursos Humanos vai para além de controlar procedimentos e rotinas, incluindo, também o envolvimento de todos os que constituem a organização, bem como o seu desenvolvimento, utilizando a criatividade e inovação como factores de diferenciação (Gouveia, 2007).

Assim, as funções que competem à Gestão de Recursos Humanos podem resumir-se em: planear, organizar, dirigir e controlar (Peretti, 2001). Seguidamente, serão explanadas algumas dessas práticas. É do seu domínio a *procura*, onde tenta atrair as pessoas com o perfil que mais se identifica com os objectivos da empresa, através do recrutamento e selecção; o *desenvolvimento pessoal*, a nível de conhecimento e aptidões/competências; a *compensação*, onde, de forma correcta e equitativa, gere um sistema de recompensas; a *integração*, conjugando interesses individuais e da organização; e a *manutenção*, gerindo todos os processos burocráticos inerentes à função, como os despedimentos, reformas, faltas, etc. (Montes, J., Gutierrez, A. e Fernandez, E., 2004).

Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Hoje em dia, os recursos humanos são considerados como uma fonte de vantagem competitiva para o negócio. Assim, é lógico sugerir que se dê atenção à natureza e gestão deste recurso que, sendo considerado um factor estratégico, terá impacto no comportamento dos próprios recursos humanos, bem como no seu desempenho e, conseqüentemente, no desempenho da organização (Torrington, D.,

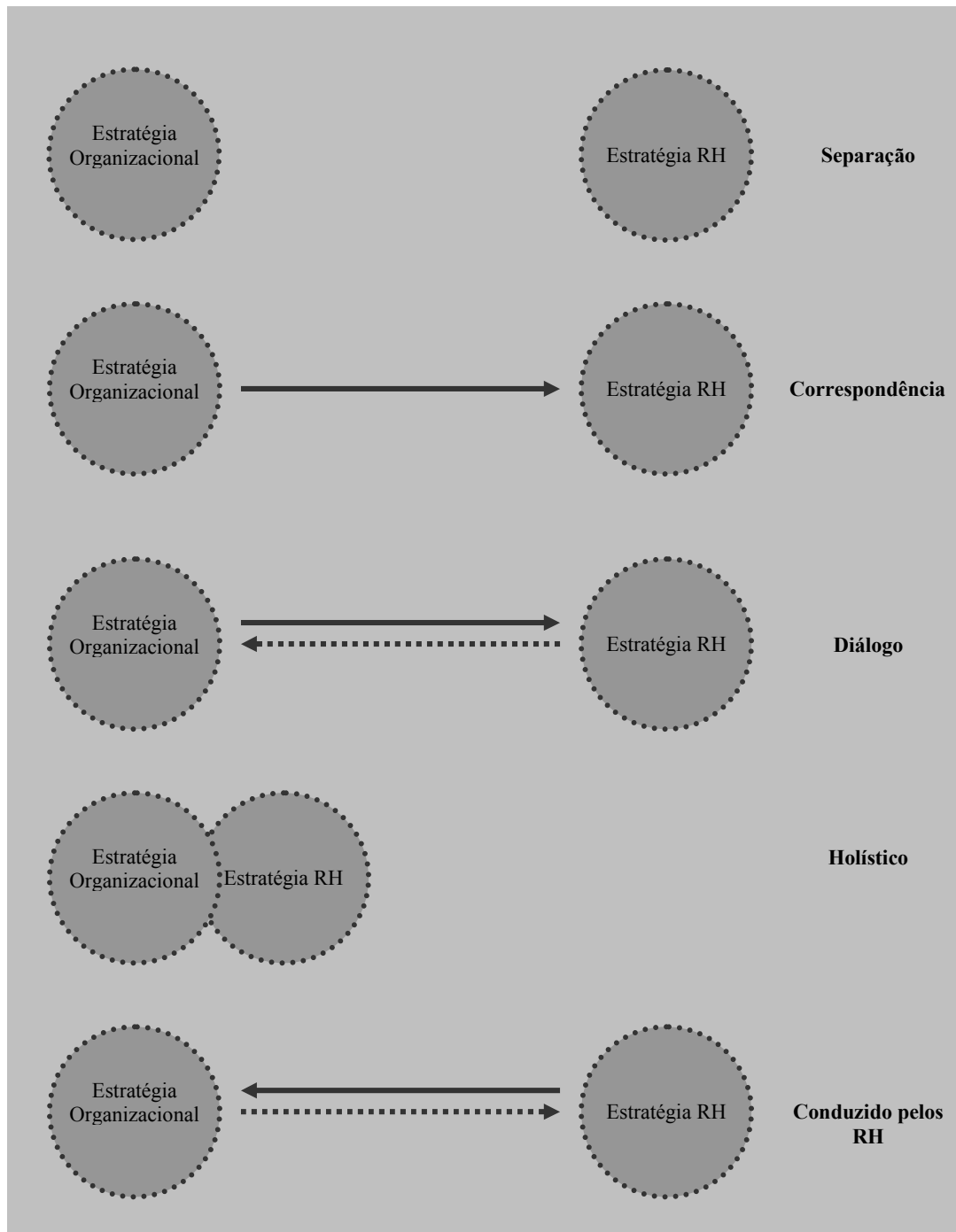
Hall, L., Stephen, T., 2002). Boxall e Steeneveld (1999) defendem que, na verdade, nem há necessidade de provar que existe uma relação entre o desempenho da organização e a gestão do trabalho, uma vez que é evidente que a qualidade da gestão dos recursos humanos tem uma forte influência no desempenho da organização. Os recursos humanos têm de ser usados como um movimento estratégico e o papel da estratégia do negócio será a chave para os especialistas de recursos humanos, no futuro (Cleland, J., Pajo, K., Toulson, P., 2000).

A estratégia dos Recursos Humanos foi vista como algo físico, que devia estar escrito em papel e bem explícito. Contudo, essa ideia desvaneceu-se e começou-se a pensar em estratégia como algo que não está acabado, que se vai completando e construindo (Torrington *et al*, 2002). Consequentemente, surgiram desenvolvimentos na literatura, onde a estratégia é definida como processo, o que não implica que seja racional e definida através da linha hierárquica (Torrington *et al*, 2002). Mintzberg (1994) defende que a estratégia é formada e não formulada e que esta se altera com acontecimentos, oportunidades, acções dos empregados, etc. A estratégia realizada é, assim, diferente da estratégia inicialmente desenhada. De acordo com a evolução, crescimento e adaptabilidade da organização, as necessidades do negócio e, por consequência, as políticas de gestão de recursos humanos, podem ser alteradas e ajustadas.

Contudo, para Torrington *et al*, (2002) a implementação estratégica não deixa de ser uma área problemática, o que se traduz nas possíveis ligações que podem existir entre a estratégia organizacional e a estratégia de recursos humanos. Explicam que existem cinco modelos de relação entre a estratégia da organização e a estratégia de recursos humanos, como sugere a figura. O modelo transmite a relevância do novo sentido que se dá à estratégia com base na forma como os recursos são vistos nas

organizações, bem como as ideias que já existiam (Kusy, M., McBain, R., 1998). Basicamente, a relação entre as duas estratégias tem evoluído no sentido do aumento da influência da estratégia de recursos humanos sobre a estratégia da organização.

Figura 1 – Modelos de relação entre a estratégia da organização e a estratégia de recursos humanos.



Fonte: Torrington *et al*, – *Human Resources Management*. 5th Edition. Prentice Hall, 2002.

Algumas Técnicas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

a) Gestão Administrativa de Pessoal

É a este nível que a função ganha vida nas organizações. Compõem esta tarefa o registo, acompanhamento e controlo de dados individuais e colectivos dos colaboradores da empresa: arquivo de dossiers, ficheiros de base, actualização dos movimentos, estatísticas de efectivos, etc.; manutenção dos documentos e registos, impostos por lei; aplicação das disposições legais e regulamentares na empresa; relações com os serviços administrativos do emprego e da Segurança Social, da Inspecção do Trabalho e com serviços de informação ou de documentação externos; desenvolvimento dos instrumentos informáticos da função; gestão e processamento dos salários: fixação, harmonização, seguimento dos salários individuais, prémios diversos, estatísticas salariais e, possivelmente, pagamentos; cálculo dos encargos sociais: Segurança Social, regimes de reforma e previdência, seguros particulares para certas categorias de pessoal; e cálculo e distribuição de benefícios sociais próprios da empresa e gestão das actividades de assistência ao pessoal (Peretti, 1998).

Todas as tarefas referidas, anteriormente, requerem muito trabalho, principalmente, se na organização existirem diversas categorias de pessoal e horários variados. Numerosas listagens, verificações e controlos são necessários, tendo sempre em conta os prazos e determinados períodos. Sem dúvida que a informatização transformou, radicalmente, esta função (Peretti, 1998).

b) Descrição e Análise de Funções

Várias vezes se ouve “os empregados fazem a diferença”, “os empregados são uma vantagem competitiva ou a arma secreta” ou até mesmo “os empregados determinam o futuro”. Na realidade, a tecnologia é um grande equalizador que qualquer

um pode comprar e implementar, mas os colaboradores são a diferenciação que os concorrentes não podem imitar (Cooper, 2008).

A *job description* (descrição da função) é um documento escrito que detalha o conhecimento, as capacidades e as competências requeridas para desempenhar uma determinada função e as tarefas específicas desempenhas na função. Antes de qualquer acção de recrutamento ou selecção, a análise da função dá à organização o conhecimento do que é preciso ser feito que quem pode desempenhar isso com sucesso (Correia, 2007). Pode ser estruturada da seguinte maneira (Lindner, J., 1991):

- ☒ Título da posição;
- ☒ Posição sumariada;
- ☒ Deveres e responsabilidades requeridas para a posição;
- ☒ Conhecimentos e habilidades;
- ☒ Experiência necessária para o desempenho da posição;
- ☒ Exigências especiais.

A avaliação de desempenho é uma avaliação ao empregado, tendo por base um conjunto de critérios predeterminados. É por isso que as *jobs description* se tornam tão importantes. Os colaboradores querem desempenhar bem as suas funções e contribuir para o sucesso da organização. A melhor maneira para ajudá-los a alcançar os seus objectivos – e os da organização – é assegurar que eles sabem o que é esperado deles (Burkhard, 2009).

Na análise de funções é tido em conta as características individuais do candidato e as características da organização. Há um ajustamento entre as capacidades, experiência, conhecimentos do candidato e a remuneração, desafios, desenvolvimento presentes na organização. A descrição de funções consiste num resumo de responsabilidades, atribuições e tarefas de determinada função. Tem por base dois

princípios: o que é realmente feito (e não como deveria) e as tarefas (não o operador) (Correia, 2007).

A maior parte dos gestores admite que a *job description* já não é aplicável às tarefas que, actualmente, os seus colaboradores desempenham. Muitos gestores avaliam o desempenho dos seus colaboradores, esperando que estes melhorem, mesmo sem o benefício de uma exacta descrição da função. Os colaboradores só farão o que se espera deles, bem ou melhor, se apenas entenderem a base dessas expectativas (Cooper, 2008).

Dentro de qualquer organização, nada é mais básico e fundamental que a *job description* de um empregado. Para contratar pessoas correctamente, avaliar os seus esforços, promovê-las ou encaminhá-los no seu dia-a-dia, uma *job description* tem de ser exacta. Isto é fundamental para o sucesso. É algo que não muda com o tempo ou com a última “moda passageira” na gestão. É importante disponibilizar aos empregados ferramentas para que eles saibam e entendam as suas funções, bem como, de forma clara, definir as necessidades e expectativas da organização e conhecer, também, as funções dos colaboradores (Cooper, 2008).

Perguntas como “temos as pessoas certas?”, “estão elas nas funções certas?” ou “temos muitos empregados ou não são suficientes?” são bastante comuns no que diz respeito à questão do Pessoal. A primeira coisa a ter em conta ao fazer este tipo de perguntas é determinar os papéis e responsabilidades requeridas pela empresa e assegurar que a descrição das funções dos empregados reflectem, exactamente, o exigido. Com a análise de funções identificam-se as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma função específica. Este tipo de informação torna-se útil para outras técnicas usadas na Gestão de Recursos Humanos, como o recrutamento e a selecção, a avaliação de desempenho, a formação, entre outros. Pode ser conseguida

através de vários métodos, nomeadamente observação, entrevista, questionário, etc. (Correia, 2007).

Contudo, há quem defenda que a *job description* se tornará obsoleta. Professores da Cornell University, Patrick Wright e Lee Dyer (2000), conduziram um estudo em como a tecnologia irá mudar a profissão dos Recursos Humanos. Descobertas preliminares mostram que as palavras-chave no futuro serão “melhor”, “mais rápido” e “mais inteligente”. A descrição de funções poderá ser uma das primeiras práticas a sofrer consequências devido à tecnologia. A rápida mudança organizacional, devido à influência da tecnologia, o aplanar das hierarquias e a falta de colaboradores qualificados não só tornará a *job description* obsoleta antes de estar escrita, como a pode tornar num obstáculo para os profissionais dos Recursos Humanos que tentam implementar a mudança dentro da organização. Alguns executivos entrevistados para o estudo notam que a *job description* está destinada a desaparecer, pois as organizações, simplesmente, não têm tempo para a manter (Leonard, S., 2000). As *job descriptions* tradicionais, esmeradamente escritas para dirigir questões legais e delinear claramente o que é esperado de um colaborador, bloqueiam a flexibilidade necessária no local de trabalho de hoje. São ainda, relativamente, rígidas e limitadas (Herman Group, 2000).

Mesmo assim, uma *job description* fornece a orientação a empregados que se sintam pouco confortáveis com as suas funções, ajudam a determinar níveis de compensação e fornecem linhas orientadoras de assuntos legais. Se “cair em desuso”, o que fará o seu papel? Apesar da certa resistência, o Herman Group (2000) visionam a descrição de papéis. Todos os empregados estão para ajudar a alcançar os objectivos da organização e ganhar lucro. Espera-se que os funcionários sejam colocados onde são necessários, que aprendam um vasto conjunto de competências e tudo o que seja necessário para atender as necessidades dos clientes, tanto externos, como internos.

c) Entrada na Organização

Define-se como recrutamento um processo que tem como objectivo atrair o maior e melhor número de candidatos potenciais para o desempenho de determinada função na organização. Tem como fases as necessidades (sentidas pela organização), a análise, a definição da função, a prospecção interna e a prospecção externa (Correia, 2007).

O recrutamento interno é feito através de anúncios ou notas de serviço. Já o recrutamento externo consegue-se através de candidaturas espontâneas, anúncios, conhecimentos dos empregados, *e-recruitment*, agências de empregos, escolas e universidades, arquivo de propostas anteriormente preenchidas, contactos com outras organizações, entre outros (Santos, A., 2007).

No que diz respeito à selecção, consiste na escolha do candidato certo (atraído na fase de recrutamento) para o lugar certo. Na selecção distinguem-se as seguintes fases: triagem das candidaturas, entrevistas, testes e decisão (Montes *et al*, 2004).

A triagem começa com a análise das cartas de candidatura que são enviadas, bem como as curricula que as acompanham. São comparadas as características do candidato apresentadas (idade, formação, experiência) com as que são requeridas pela empresa. Este primeiro impacto leva à eliminação de muitos candidatos (Correia, 2007).

A fase que se segue é a entrevista. Esta tem como objectivo a clarificação de alguns pontos descritos no *Curriculum Vitae*, bem como conhecê-los mais profundamente, o fornecimento de informações sobre a organização e sobre a função e seus afins (vencimento, benefícios sociais, etc.).

Os testes são aplicados apenas aos candidatos que “passaram” na fase da entrevista. Há inúmeros testes que podem ser aplicados, o que varia com a organização e em função do perfil profissional que se está a seleccionar (Correia, 2007).

Após a conclusão de todas as fases explicadas anteriormente, é necessário tomar a decisão final. Se o processo de recrutamento e selecção foi solicitado a uma empresa externa, essa empresa disponibiliza uma lista com os candidatos que se encaixam no perfil, com os que poderão servir mais tarde à empresa e com os que foram, totalmente, excluídos do processo. Esta situação é habitual quando se contratam candidatos que não vão preencher uma vaga nos quadros da organização. Se o processo incidir sobre quadros/chefias, são apresentados, geralmente, três nomes possíveis de preencher a vaga em questão, sendo a gestão de topo a fazer as entrevistas e a escolher o que acha mais adequado à função (Correia, 2007).

Após a decisão tomada, segue-se o processo de acolhimento e integração. Este processo começa antes da admissão do novo colaborador, assumindo forte importância durante o processo de recrutamento e selecção. É nesta altura que se partilham informações entre o candidato e o representante da organização: o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em questão e o representante da organização evidencia as características da organização e os pormenores da função. É, assim, o início de uma relação, que tem continuidade com o acolhimento e integração (Sousa, J.-m., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J., 2006).

A entrada de novos colaboradores numa organização deve ter a especial atenção por parte da Gestão de Recursos Humanos, quer pelos custos que possam estar envolvidos na adaptação do novo colaborador, quer pela implicação que pode ter na vida de cada pessoa. Consequentemente, a Gestão de Recursos Humanos deve preocupar-se em definir acções que tenham como objectivo facilitar a adaptação à organização e ao posto de trabalho, o que implica, certamente, qualidade dos

procedimentos de acolhimento e do acompanhamento no período de integração. Assim, é possível diferenciar duas fases (www.evolutech.pt):

☒ Acolhimento – os principais objectivos serão a passagem de informação referente à estrutura, missão, história, cultura e estratégia organizacional, direitos e deveres, da organização e dos colaboradores, informação sobre o posto de trabalho e apresentação aos colegas de trabalho e superiores hierárquicos;

☒ Integração – processo mais longo e que poderá demorar o tempo que for necessário para que o novo colaborador conheça a função, técnicas que a envolvem e as pessoas com que se relaciona no seu desempenho. Este processo termina quando o colaborador se sentir capaz de fazer uma reflexão crítica sobre o trabalho, contribuindo com iniciativa.

A preparação da integração dos novos colaboradores deve ser uma preocupação para as organizações e esta preparação inclui, não só pelos novos colaboradores, como também a preparação da equipa, internamente. É necessário preparar os colegas em relação ao porquê da admissão de um novo colaborador, quais as suas principais responsabilidades, etc. Esta preparação será útil para impedir situações de resistência ao novo elemento e esclarecer apreensões e dúvidas sobre expectativas internas. A simples preparação do espaço físico e do respectivo material de apoio são atitudes que poderão fazer toda a diferença no primeiro dia e tornar mais afável a chegada do novo colaborador (Carreto, www.tiadro.com).

Habitualmente, a integração de novos colaboradores é realizada pelo superior hierárquico ou pelo colega mais disponível. Nalgumas empresas, esse acompanhamento é efectuado pelo departamento de Recursos Humanos e a integração é planeada de acordo com a estratégia da empresa. Os colaboradores recebem desde logo toda a informação necessária a uma melhor e mais rápida adaptação à cultura da organização e

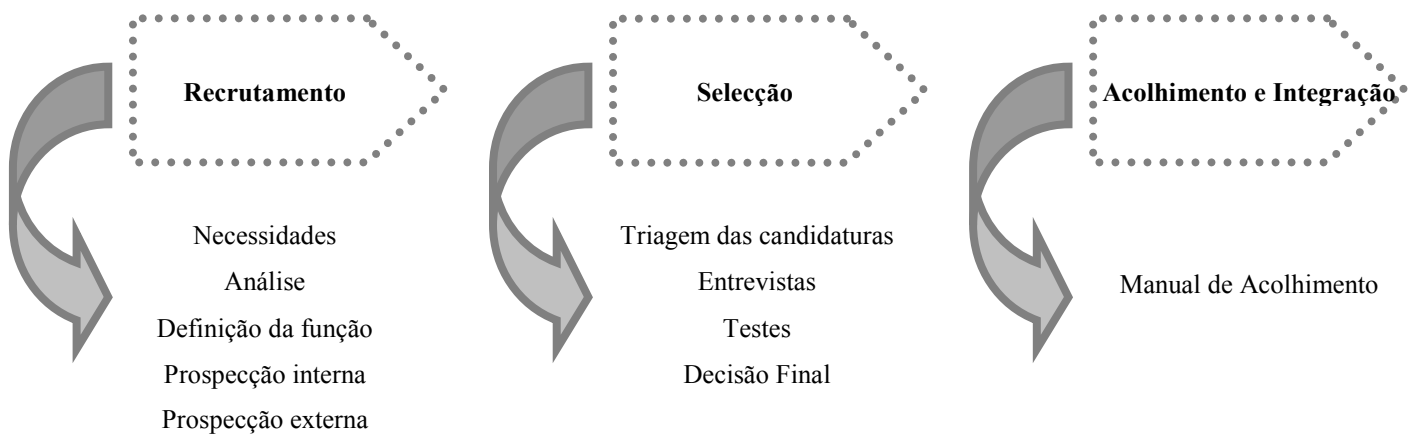
sabem, também, o que se espera deles, quais as prioridades e de que forma podem atingir os objectivos pessoais e comuns à organização (Carreto, www.tiadro.com).

Os processos de integração dos novos colaboradores nas organizações podem assumir várias formas. Uma delas é a distribuição do Manual de Acolhimento ou de outros documentos apropriados. Este manual facilita o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na organização. A organização consegue fornecer informações que facilitem a integração do colaborador na própria organização. Para os colaboradores é a oportunidade de conhecer a organização do ponto de vista institucional, as suas políticas, a sua estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objectivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de actuação. Deve ser entregue ao novo colaborador no dia em que inicia as funções, após a assinatura do contrato ou em reunião preparatória da integração. Vários modelos de Manual de Acolhimento são propostos. De uma forma resumida e geral, pode conter as seguintes informações (Sousa *et al*, 2006):

- ☒ Introdução, que abranja uma mensagem de boas-vindas;
- ☒ Breve historial da organização;
- ☒ Apresentação das diferentes áreas funcionais da organização;
- ☒ Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente destes na organização;
- ☒ Direitos, deveres e garantias dos colaboradores;
- ☒ Remunerações e/ou regalias
- ☒ Política de formação e de valorização profissional e de carreira.

O Manual de Acolhimento deve ser disponibilizado a cada novo colaborador, facilitando o conhecimento da organização e uma melhor integração (Sousa *et al*, 2006).

Figura 2 – Processo de entrada numa organização.



Fonte: Correia, F. – *A Gestão Integrada dos Recursos Humanos*. 2007

d) Sistema de Recompensas

Os sistemas de recompensas consistem num conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os empregados recebem de acordo com a sua avaliação de funções, qualidade do seu desempenho e identificação com a cultura e estratégia da organização. Devem ser compostos pela compensação base (vencimento), incentivos que visem recompensar os trabalhadores pelo seu bom desempenho e benefícios (Correia, 2007). O principal objectivo dos sistemas de recompensas é o aumento do grau de satisfação no trabalho e da produtividade e da excelência organizacional. Para Lawler (1990), os sistemas de recompensas devem visar atrair e reter os empregados, motivar, socializar, estimular a ambição por novos desafios e reduzir custos.

O vencimento base continua a ser, hoje em dia, a componente principal da remuneração directa e a sua fixação é livre, desde que sejam respeitadas as obrigações legais e as disposições regulamentares, como será referido, por exemplo, o Contrato Colectivo de Trabalho, que identificam o valor mínimo para a função. Além desta componente, existem outros elementos complementares, como as horas extraordinárias,

diuturnidades, prémios, benefícios sociais (seguro de doença e vida, transporte, empréstimos, etc.), entre outros (Sousa *et al*, 2006).

Existe a ideia generalizada de que, ao se efectuar o cálculo do processamento salarial, o valor líquido a receber será sempre o mesmo, independentemente, por quem seja calculado. Contudo, existem vários critérios, definidos pela própria empresa, que alteraram as componentes do cálculo do vencimento líquido. Assim, de organização para organização, a forma de processar os salários pode variar e daí podem existir resultados, ligeiramente, diferentes (Proiete, 2008).

Existem inúmeros critérios que podem fazer variar o valor final do recibo de vencimento. Por exemplo, o facto da empresa poder optar por fazer o processamento salarial a 22 dias úteis ou a 30 dias de calendário. Pode, também, optar por processar o subsídio de alimentação a 22 dias fixos ou a dias úteis efectivos, no mês em questão. Pode processar, ainda, o subsídio de férias para cada colaborador, individualmente, ou processar para toda a empresa no mês de Junho ou Julho.

Há sempre, também, as questões fiscais de desconto, que variam de colaborador para colaborador. No que diz respeito ao IRS, uma pessoa solteira está numa situação diferente de uma casada, uma pessoa com filhos numa situação diferente de outra sem filhos, com deficiência ou sem deficiência. Em relação aos descontos para a Segurança Social, tem que se ter em conta que tipo de trabalhador é (por conta de outrem ou independente), etc.

É importante que se tenha noção de que existem várias variáveis que estão interligadas, provenientes da legislação laboral, da legislação fiscal, da legislação da Segurança Social, das políticas de processamento de salários adoptadas por cada organização e dos contratos colectivos de cada actividade (Proiete, 2008).

A primeira abordagem, quando se efectua um processamento de salários de uma determinada organização, é o sector de actividade que ela se insere. Se existir um Contrato Colectivo de Trabalho (CCT) para esse sector é necessário conhecê-lo, analisar e consultar as suas tabelas. O contrato de trabalho individual do colaborador não é suficiente. A Lei Geral de Trabalho legisla sobre a generalidade das relações laborais e os direitos que nela são consagrados são para todos os trabalhadores. Contudo, alguns sectores, através de negociações sindicais, conseguem assinar um contrato colectivo que, geralmente, proporciona mais regalias aos trabalhadores daquele sector, bem como uma especificação do que cada função faz. Por exemplo, existe um ordenado mínimo (remuneração salarial mínima – RSM), que neste ano de 2009 é de €450,00. No entanto, para um determinado contrato colectivo de trabalho esse valor poderá ter que ser maior, pois assim está definido no CCT. Há inúmeros contratos colectivos de trabalho, como é o caso dos Administrativos, do Fabrico Pastelaria, da Construção civil, da Contabilidade, da Ourivesaria, dos Hotéis, entre muitos outros (Proiete, 2008).

Após o enquadramento no sector de actividade e no CCT específico, há que definir a política de processamento salarial da organização. Muitos gestores e chefias de pequenas e médias empresas dizem não existir nenhuma na empresa. Porém, ela existe, apenas não está escrita. Para conseguir percebê-la e torná-la num documento escrito há que ter em conta inúmeros aspectos, como o período de análise das faltas, o pagamento do subsídio de alimentação, o pagamento do subsídio de férias/Natal, o cálculo dos prémios de produtividade, entre outros (Proiete, 2008).

O processamento de salários é um acto rotineiro e todas as organizações têm necessidade de o realizar, apesar de algumas recorrerem a outras empresas para a realização deste serviço. Contudo, existe um conjunto de passos a seguir para que se consiga o cálculo dos vencimentos dos colaboradores, como o quadro seguinte sugere:

Tabela 1 – Possíveis passos a seguir para se efectuar o cálculo do vencimento dos colaboradores.

a) (Encerramento do mês anterior)
b) Seleccionar colaboradores para processamento
c) Verificar abonos fixos e operações globais (por exemplo, subsídio de almoço)
d) Identificar procedimentos especiais (por exemplo subsídio de férias e Natal)
e) Registo de movimentos mensais (inserção de abonos e descontos variáveis – horas extra, absentismo, etc.)
f) (Implementar processamento)
g) Emissão de listagens e outros procedimentos
h) Movimentos
i) Transferências bancárias
j) Mapas de tesouraria
k) Recibos
l) Imputações (departamento, centro de custo)
m) IRS (mediante tabela)
n) Segurança Social (conforme taxa a aplicar)
o) (Cópias de segurança)
p) Encerramento do mês

Fonte: Sousa, J.-m. *et al*, – *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, Lidel 4ª Edição

Para o colaborador, é de extrema importância o seu recibo de vencimento, emitido pela entidade empregadora. Este documento deve incluir o nome completo do colaborador, número de inscrição na respectiva instituição de previdência, período a que corresponde a retribuição, vencimento base e prémios variáveis (se aplicável),

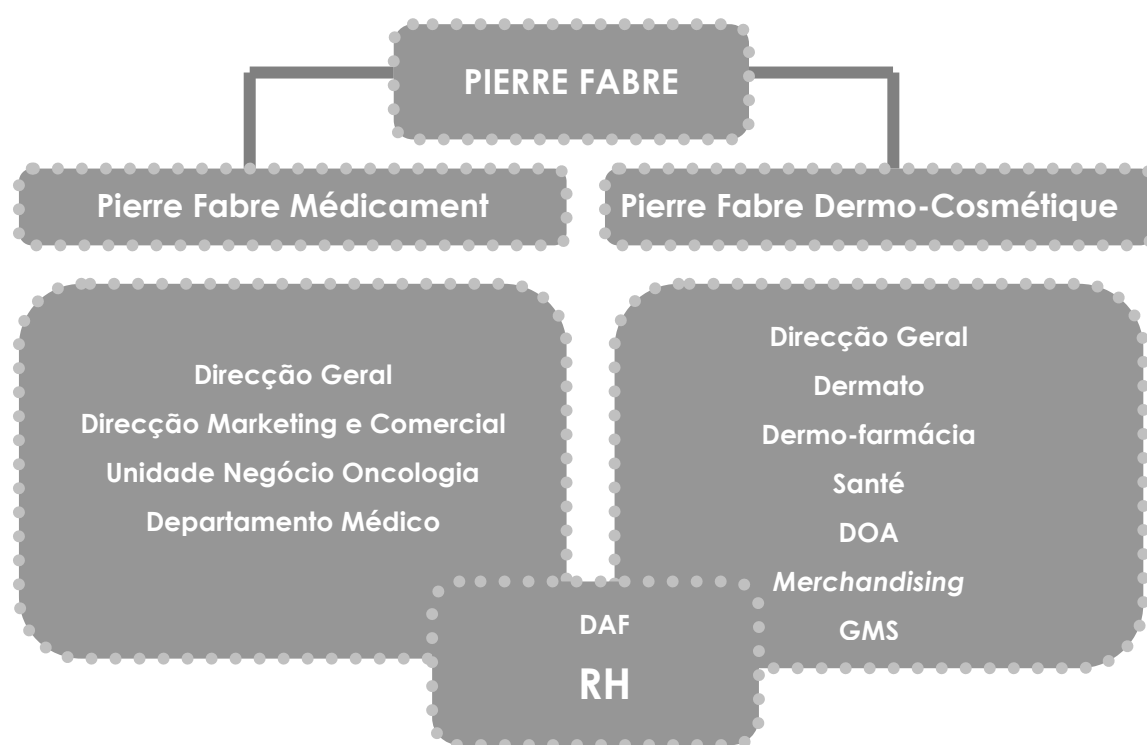
discriminação das importâncias relativas a trabalho extra, discriminação das importâncias relativas a trabalho em dias de descanso semanal ou feriados, descontos e deduções especificadas e montante líquido a receber. Por fim, o pagamento pode ser feito em dinheiro, cheque, vale postal ou em depósito à ordem do colaborador (Sousa *et al*, 2006).

CAPÍTULO II

Parte Empírica

O mestrado em Ciências Empresariais, por opção minha, apenas fica concluído após frequentar um estágio de seis meses, no máximo, numa organização e apresentar o respectivo relatório. Afim de dar cumprimento a esta fase final, o estágio foi realizado na Pierre Fabre Portugal, Lda., mais precisamente, no seu Departamento de Recursos Humanos.

Figura 3 – Organigrama da Pierre Fabre Portugal, Lda.



Fonte: Matos, I., Santos, S. – *O Grupo Pierre Fabre*, 2008

Sendo a Pierre Fabre Portugal, Lda. uma instituição de renome internacional, que se rege pelos mais elevados padrões de excelência, a realização de um estágio na organização proporcionará à estagiária acompanhar todo o processo existente nos

Recursos Humanos, bem como compreender a sua relação com os outros departamentos existentes na organização.

Assim, poderei desenvolver e aprofundar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado e da licenciatura, bem como compreender e desenvolver competências pessoais necessárias no mundo do trabalho.

O Grupo Pierre Fabre

Pierre Fabre, farmacêutico de oficina, fundou, em 1960, os Laboratórios que, desde logo, tiveram o seu nome. Escolheu combinar a sua formação de farmacêutico ao nível científico, industrial e comercial, dirigindo-o para o domínio dos medicamentos e da dermo-cosmética. Para este último, adoptou como linha condutora: *da Ciência à Beleza*. A dermo-cosmética concebida cientificamente era uma ideia totalmente original e absolutamente inovadora em 1965. A ética farmacêutica de *Pierre Fabre* presidiu desde sempre à elaboração de produtos de cuidados concebidos com os mesmo rigor dos medicamentos. Ao longo destes trinta e cinco anos a dermo-cosmética dos *Laboratoires Pierre Fabre* conheceu uma forte expansão devido à originalidade das suas fórmulas, concebidas a partir de princípios activos de origem natural, provenientes da investigação médica, muitas vezes patenteadas. Actualmente, o nome *Pierre Fabre* é sinónimo de Saúde, Beleza e Bem-estar (Manual de Acolhimento Pierre Fabre, Lda., 2008).

O grupo Pierre Fabre encontra-se dividido em três actividades:

☒ Medicamentos: a Pierre Fabre Médicament é o segundo maior laboratório farmacêutico francês independente e orienta o seu desenvolvimento em linhas terapêuticas especificamente visadas. O investimento na pesquisa resultou na descoberta

de novas moléculas e este esforço permitiu à organização reforçar e acentuar o seu desenvolvimento mundial;

☒ Dermo-cosmética: uma aproximação rigorosa baseada na sua cultura farmacêutica. Laboratório dermo-cosmético de produtos de farmácia nº 2 da Europa. 5% do seu volume de negócios são dedicados a pesquisa e desenvolvimento. Pierre Fabre Dermo-Cosmétique é um parceiro privilegiado de dermatologistas e farmacêuticos;

☒ Saúde: Pierre Fabre Santé, Pierre Fabre Oral Care e *Plants & Medicines*, produz e distribui medicamentos de prevenção e de saúde pública, concentrando os seus esforços em linhas terapêuticas específicas (Manual de Acolhimento Pierre Fabre, Lda., 2008).

Pierre Fabre Portugal, Lda.

Em Portugal, a Pierre Fabre, filial desde 1990, conhece uma evolução significativa e é hoje considerada uma empresa de sucesso. Distingue-se, como no resto do mundo, pela qualidade dos seus produtos, pelo profissionalismo dos seus colaboradores e pelo espírito de equipa e vontade de vencer de todos os que nela trabalham. Este é um retrato sucinto de um grande laboratório que, rapidamente, conquistou Portugal pela seriedade e qualidade dos seus produtos e fidelidade (Manual de Acolhimento Pierre Fabre, Lda., 2008).

Da saúde à beleza é o lema do Grupo. Este exprime, ao mesmo tempo, a continuidade de uma diligência que vai da saúde ao bem-estar do homem e a larga oferta de abordagens e produtos que ela supõe. Do medicamento ético, da saúde familiar à dermo-cosmética, da investigação à comercialização, passando pela produção e por todas as funções suporte, é proporcionado um leque de horizontes e de actividades que

são oferecidas e a variedade de modos de emprego que dela decorre. Como escreveu o Presidente e fundador, *Pierre Fabre*: “A primeira força do nosso Grupo são as mulheres e os homens que aqui trabalham”. Predominam a paixão, o rigor e a imaginação no seio de uma empresa que sabe permanecer humana e desenvolver-se no mundo sem perder a sua alma (www.pierre-fabre.com).

A Pierre Fabre vive da sua actividade comercial e, em Portugal, integra a Pierre Fabre Dermo-Cosmétique e a Pierre Fabre Médicament, consideradas sociedades distintas, apesar de pertencer ao mesmo Grupo. A sua sede é em Lisboa, mas também existe um escritório no Porto.

Para garantir a eficiência das suas actividades, a organização dispõe do departamento Financeiro (DAF), do departamento de Operações e Aprovisionamento (DOA), dos departamentos de Marketing e Comerciais de cada marca (Dermato, Dermo-Farmácia e Santé) e dos departamentos de *Merchandising*, GMS (Grandes Superfícies) e Recursos Humanos.

A organização só criou o departamento de Recursos Humanos em 2005 visando a criação de ferramentas para promover o desenvolvimento do pessoal. Antes da sua existência os “Recursos” Humanos na organização limitavam-se ao processamento salarial e à gestão dos seguros.

Na tabela 2 é apresentado o conjunto de actividades desenvolvido pela autora no departamento de gestão de recursos humanos onde estagiou.

Tabela 2 – Actividades desenvolvidas em tempo de estágio.

<i>Gestão Administrativa dos Recursos Humanos</i>	(a) conhecer os aspectos legislativos envolvidos no processo; (b) conhecer os procedimentos internos da empresa.
<i>Projecto “Integração de Novos Colaboradores”</i>	(a) perceber a importância da integração de um novo colaborador na empresa, de modo a que empresa e colaborador tirem o melhor partido desta nova relação.
<i>Reformulação do Manual de Acolhimento</i>	(a) criar ferramentas que auxiliem a integração de novos colaboradores.
<i>Realização de Job Description</i>	(a) perceber que, quanto melhor os Recursos Humanos conhecerem as funções de cada colaborador, melhor poderão responder a solicitações de Recrutamento e a Reestruturações Organizativas.
<i>Recrutamento Interno/Externo</i>	(a) estabelecer Perfis; (b) conhecer e escolher os meios de divulgação de anúncios de recrutamento; (c) avaliar CVs; (d) participar em Entrevistas de Selecção.
<i>Processamento Salarial</i>	(a) conhecer o processo documental usado para garantir a execução e a exactidão de todo o processamento salarial; (b) conhecer os aspectos legislativos envolvidos no processo.

O Software Meta 4 e-mind

Inicialmente, é exposta uma breve apresentação do software utilizado na gestão dos recursos humanos na Pierre Fabre, o Meta 4, uma vez que, praticamente, tudo, senão tudo o que se faz no departamento, está relacionado com ele.

De uma forma muito resumida, e até porque o Meta 4 não é, de momento, totalmente, explorado na Pierre Fabre, conseguimos com ele:

Tabela 3 – Técnicas exploradas e desenvolvidas no software Meta 4.

Recrutamento e Seleção	Organização da informação na base de dados que contém a informação das candidaturas recebidas. Possibilita também a gestão dos pedidos de contratação, gestão de funções e emissão de ofertas.
Cadastro	Permite a gestão da informação das pessoas integradas na organização, tratando os seus dados pessoais, históricos de departamentos, funções, formação interna e externa, assim como diversa informação associada à sua trajetória profissional. É de destacar, ainda, que quase toda a informação é guardada de forma histórica, validação do NIB, NIF e do NISS, gestão efectiva de contratos, histórico de morada de residência e morada fiscal do empregado, dados de Pagamento Históricos (conta do empregado) e gestão da informação para pagamentos a beneficiários do empregado (cônjuge, filhos, etc.).
Formação	Possibilita efectuar tanto o planeamento geral da formação como a gestão do dia a dia, por exemplo: assistência, imputação e controle de custos, avaliações, cancelamentos, emissão de cartas de convocação para cursos.
Avaliação de Desempenho	Permite a gestão da avaliação na sua dimensão individual e global, facilitando as análises de desvio, homogeneidade por avaliadores, departamentos, funções, entre outros.
Desenvolvimento de Carreiras	Trata a gestão do potencial de desenvolvimento dos empregados, permitindo planejar as funções de projecção, mobilidade, facilitando também a realização de buscas internas por estes factores. No que respeita à Gestão de Funções, permite ainda a criação de funções, contendo a sua descrição, valor associado, tanto interna como externamente, competências associadas, famílias de funções. As competências são também consagradas na aplicação, sendo possível a criação de competências e a sua atribuição tanto a pessoas como a funções. As possibilidades de exploração são múltiplas e simples.
Compensações e Benefícios	Permite o tratamento dos aspectos económicos na óptica de Recursos Humanos, tais como a definição de níveis salariais e estudo do posicionamento dos salários segundo os níveis definidos, estudos de equidade salarial. A definição, atribuição e gestão de benefícios não sociais, entre outros aspectos directamente relacionados com os benefícios dentro da organização.
Seguimento e Agenda	A sua função é a de registar eventos que se realizam ou se vão realizar em relação às pessoas. A agenda, em concreto, permite o planeamento das tarefas pendentes de realização relativas a empregados, assim como o estudo das actividades do departamento de Recursos Humanos.
Gestão de Saídas	Permite analisar as saídas de empregados da organização, permitindo codificar as possíveis causas, efectuar análises da rotação por motivos, postos, departamentos, avaliadores.
Medicina no Trabalho	Módulo para a gestão das consultas periódicas e ocasionais que as empresas estão obrigadas a proporcionar aos seus empregados. Contém também um relatório de alerta dos empregados que têm consultas periódicas a realizar.
Estrutura Orgânica da Empresa	Através do Meta 4 a Empresa pode definir toda a estrutura hierárquica e funcional da empresa, sem um limite de número de níveis hierárquicos. Esta funcionalidade permite ainda associar um responsável a cada unidade orgânica, associar um centro de custo específico de cada uma das unidades (embora permita também detalhar o centro de custo ao nível do empregado).

Fonte: www.meta4.pt

O Meta 4 é um software para gestão de Recursos Humanos, onde podemos encontrar vários domínios relacionados com ela, como é o caso da selecção, dos salários, da formação e do desenvolvimento pessoal. Envolve, por isso mesmo, pessoas e conhecimento, facilitando a partilha, identificando e controlando grandes quantidades de informação (www.meta4.pt).

São bem conhecidos os seus concorrentes, como o People Soft e o SAP, mas o Meta 4 tem vindo a ganhar quota de mercado.

Figura 4 – Comparação de características de alguns *softwares* de RH utilizados nas organizações.

	Acquisition	Management	Development	Assessment	Usability	Maturity	Breadth	Delivery	References	Potential
Meta4	●✓	○	●	●✓	●✓	●✓	●	●✓	●✓	●✓
Oracle-PeopleSoft	●	●✓	●✓	●✓	●	●	●✓	●	□	●
SAP	●	●	●	●	●	●	●	●	●✓	●✓
Ultimate Software	●✓	●✓	○	●	○	○	●	●	●	●
Workday	●	○	○	○	●✓	○	○	●	●✓	●✓

Fonte: www.meta4.pt

Gestão Administrativa dos Recursos Humanos

Tal como o próprio nome indica, trata de tudo o que esteja relacionado com os recursos humanos da organização.

a) Admissão de Novos Colaboradores

De acordo com a Lei Geral do Trabalho, as empresas dispõem de diferentes formas possíveis para proceder à contratação de recursos humanos (www.portaldaempresa.pt). Na Pierre Fabre não é diferente.

Para começar, é importante diferenciar dois tipos de colaboradores na empresa: os *colaboradores internos* (os que trabalham, efectivamente, na Sede de Lisboa), os *colaboradores externos* (os delegados de informação médica, os vendedores, as promotoras e conselheiras que se deslocam aos hospitais/farmácias). As diferenças são poucas, mas existem. Existem, ainda, os *trabalhadores independentes* que, apesar de não serem considerados colaboradores da empresa, são prestadores de serviços nos armazéns da Venda do Pinheiro, na colocação de etiquetas nas caixas dos produtos. Estes apenas são incluídos no Meta 4 pelo carácter regular da sua prestação de serviços.

Existe uma série de procedimentos a executar no que diz respeito à admissão de um novo colaborador interno ou externo. Os trabalhadores independentes seguem um método diferente, uma vez que não são considerados, realmente, colaboradores da Pierre Fabre Dermo-Cosmétique. Após a sua selecção, assunto que será abordado mais à frente, primeiramente, é necessário completar o Processo do colaborador (arquivo onde ficará guardada toda a documentação referente ao colaborador em causa):

- ☒ A ficha interna (ficha com os dados pessoais do colaborador para arquivar no processo, juntamente com a restante documentação);

- ☒ O art. 92.º do código do IRS (ficha comprovativa do tipo de IRS);

- ☒ No caso da Pierre Fabre Dermo-Cosmétique, é preenchida a ficha relativa ao Seguro de Vida. Já na Pierre Fabre Médicament, essa ficha só é preenchida após o período experimental – 180 dias;

- ☒ O vínculo à Segurança Social (comunicação à Segurança Social de que o colaborador iniciou a sua actividade no dia x. Obrigação da empresa. Ainda existem muitas pessoas com o antigo número da Segurança Social, de nove dígitos. Se for o caso, é necessário que a Pierre Fabre, no site da Segurança Social, peça o novo número com onze dígitos, anexando, também, esse comprovativo ao Processo. É necessário ter

em atenção a que sociedade pertence o colaborador, se a Pierre Fabre Dermo-Cosmétique, se a Pierre Fabre Médicament).

☒ O contrato de trabalho (é decidido que tipo de contrato será acordado com o colaborador, se contrato a termo, se contrato sem termo. Normalmente, na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique, é contrato a termo de 6 meses. Na Pierre Fabre Médicament é contrato sem termo com período experimental de 180 dias).

É habitual os novos colaboradores deslocarem-se ao Departamento de Recursos Humanos para se tratar de toda esta “parte burocrática”, para que se possam tirar fotocópias dos documentos pessoais necessários.

Seguidamente, é preenchida a ficha de início de actividade, no Meta 4. Novamente, uma ficha com todos os dados do colaborador: pessoais e referentes à fase de actividade. É aqui que fica registada a informação base do colaborador (nome, morada, NIB, vencimento base – acordado entre os participantes no processo de recrutamento e aprovado pelo Director Geral –, tipo de contrato, data de admissão, reporting code, centro de custo, categoria, etc.), para que possa ser cruzada em qualquer função do software Meta 4.

No Meta 4 são criados históricos para cada colaborador. Nenhuma informação é apagada, mesmo quando alterada. Ao longo do tempo vão sendo feitas algumas alterações a pedido dos colaboradores, como alterações de moradas, NIB's, situação de IRS, departamento, férias, etc. São feitas, igualmente, alterações em valores à sociedade, como o valor do subsídio de almoço e transporte, ajudas de custo, limite de isenção do subsídio de almoço, entre outros. Quase todas essas informações são mantidas no histórico de cada colaborador. Desta forma, é também associado ao novo colaborador um Departamento. Este passo é importante para que se possa criar um utilizador no portal do empregado, explicado mais à frente.

Após o colaborador estar “inserido” no Meta 4, o passo seguinte é informar o sistema de que ele tem direito a determinadas rubricas de pagamento. Quando um colaborador inicia a sua actividade, não tem, supostamente, dinheiro para fazer face às suas despesas.

Relativamente ao *colaborador interno*, é registado que tem direito a subsídio de alimentação e subsídio de transporte. Não é necessário registar o valor do vencimento base, pois esse campo foi definido no preenchimento da ficha de início de actividade. Estes são valores lançados à Fase de Actividade, ou seja, o colaborador vai recebê-los todos os meses, a não ser que a sua situação se altere devido, por exemplo, a um aumento salarial ou a alteração do valor de subsídio de alimentação. Se o colaborador inicia a sua actividade no início do ano, no início de Janeiro é-lhe feito o adiantamento do subsídio de alimentação e de transporte, para fazer face às despesas durante o mês de Janeiro. Será o número de dias úteis do mês corrente multiplicado pelo valor do subsídio de alimentação mais o subsídio de transporte. Exemplificando, em Janeiro de 2009 será feito um pagamento extra (será explicado mais à frente este tipo e pagamento):

$$€15,00 \times 22 \text{ dias} + €75,00 = €330,00 + €75,00 = €405,00$$

Uma vez que a operação consiste apenas no adiantamento do subsídio de alimentação e de transporte, o valor não tem tributação, pois adiantamentos não são considerados remuneração e só as remunerações estão sujeitas a descontos. Este valor só passa a remuneração em Dezembro de 2009, quando é, efectivamente, pago o valor adiantado (subsídios para Janeiro de 2010) e descontado o respectivo adiantamento.

Esta questão será explanada mais profundamente ao falar-se de processamento salarial.

Se, por exemplo, o colaborador inicia a sua actividade em Março, estes adiantamentos são, de igual forma, executados.

Para um *colaborador externo* não existem os subsídios de alimentação e transporte, mas sim as ajudas de custo e despesas. As ajudas de custo são as despesas que cada colaborador externo tem em refeições, nas suas deslocações. As despesas dizem respeito a parquímetros, estadias, portagens, combustível, entre outras. Esses valores, no final do mês, são apresentados numa Nota de Despesas. Quando é admitido, o colaborador recebe um adiantamento de €750,00 (fundo maneo), visto que as Notas de despesas são feitas mensalmente, e, por exemplo, a nota de despesas de Janeiro só será paga no processamento de Fevereiro (final do mês). Assim, este adiantamento é para fazer face a despesas de 2 meses.

Cada um destes valores de pagamento ou desconto está associado a uma rubrica, pois é isso que os identifica.

A cada colaborador são atribuídos códigos para facilitar a contabilização de custos na Contabilidade. Cada custo fica associado a cada um dos “códigos” que, no software Scala, corresponde a uma linha. É por isso que, por exemplo, se corresponde às rubricas de um delegado de informação médica o reporting code extra 360 (ajudas de custos isentas e não isentas e respectivos encargos) e o reporting code 340 (vencimento, prémio, etc.). Para outra função na empresa, os códigos serão diferentes.

Após todas estas informações inseridas no software, é processado o primeiro pagamento ao colaborador, o já referido adiantamento de subsídio de alimentação e transporte ou o adiantamento do fundo maneo, dependendo do tipo de colaborador. Como referido, anteriormente, mais à frente será explicado em pormenor este tipo de processamento.

O departamento de Recursos Humanos tem de enviar para a Direcção Financeira os dados do novo colaborador: o seu número de identificação, nome, morada, NIF, centro de custo, reporting code, produto e data de admissão, para que seja aberta ficha de colaborador no software de contabilidade. Avisa, também, que foi efectuado um novo contrato de trabalho e que, por isso, deverá ser contabilizado e pago o imposto de selo imposto por lei (€5,00).

Como já referido, na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique é habitual realizar-se um contrato a termo de seis meses. Já na Pierre Fabre Médicament, realizam-se contratos sem termo, com um período experimental de 180 dias. Duas cópias do contrato são rubricadas em todas as páginas pelo Director Geral e pelo colaborador e, finalmente, assinadas no fim por ambos. Uma das cópias é arquivada no processo do respectivo colaborador e a outra entregue ao colaborador.

Na sua admissão, o novo colaborador na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique preenche o Boletim de Adesão Individual, referente ao seguro de vida. Todos os colaboradores têm direito ao seguro de vida. Preenche também a ficha do seguro de acidentes de trabalho que é, igualmente, obrigatório. O seguro de saúde é um custo da empresa e todos os colaboradores são incluídos nele. Desta forma, é enviado um documento Excel previamente preparado com os dados necessários do colaborador para Seguradora para que o novo colaborador seja, então, considerado no seguro de saúde a partir de x data. É possível que o colaborador queira incluir o seu cônjuge ou dependentes. Se assim for, o processo é o mesmo, mas não será um custo da empresa. O valor do seguro de familiares será descontado no recibo de vencimento do colaborador. Na Pierre Fabre Médicament, existem algumas diferenças. A ficha do seguro de vida, só após os 180 dias de período experimental, é que é preenchida. O mesmo se passa com o seguro de saúde, que é direito do colaborador após os mesmos 180 dias.

É realizada uma pequena reunião com a responsável dos Recursos Humanos, onde esta tem a oportunidade de explicar o funcionamento e a forma como está organizada a empresa e disponibilizar informações úteis, como os horários, dúvidas sobre os seguros, notas de despesas, etc. Para finalizar o processo de admissão, é efectuado o registo do novo colaborador no Livro de Registo de Pessoal, um livro onde são registados os dados pessoais e a sua evolução ao longos dos anos (vencimento base, categoria, faltas, etc.).

b) Contratos de Trabalho

Como referido, anteriormente, o tipo de contratos de trabalho diferem da Pierre Fabre Dermo-Cosmétique para a Pierre Fabre Médicament.

Na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique, por norma, são elaborados contratos a termo de seis meses. Após o primeiro, o contrato pode ser renovado por mais seis meses, passando, depois de dois ou três contratos, o colaborador a efectivo, sem qualquer tipo de contrato. No ano 2009 esta situação muda. Os colaboradores da Pierre Fabre Dermo-Cosmétique, findo último contrato a termo, assinam contrato sem termo com a empresa.

Na Pierre Fabre Médicament os contratos são sempre sem termo, com um período experimental de 180 dias.

Após rubricados e assinados pelo Director Geral, são enviados dois contratos para os colaboradores pelo correio, para que sejam, igualmente rubricados e assinados. Um ficará para o colaborador e outro deverá ser enviado para a empresa, para que seja arquivado no Processo do colaborador.

No primeiro contrato, ao inserir os dados do novo colaborador no Meta 4, automaticamente fica registada a data de início e fim do seu contrato e o motivo da sua

contratação. A renovação do contrato, se existir, é igualmente registada no histórico de contratos. É fechado o primeiro registo, criando um novo, com nova data de início, data de fim, se for o caso, e motivo.

c) Seguros

A Pierre Fabre celebrou o contrato com uma mediadora de seguros, que garante o bom funcionamento de tudo o que é inerente aos seguros dos colaboradores. É, portanto, tomador do seguro, sendo responsável pelo pagamento do prémio do mesmo. A mediadora é, basicamente, um elo de ligação entre a Pierre Fabre e as companhias de seguro. Deste modo, a empresa recebe Avisos de Lançamento da mediadora, ou seja, documentos que informam o valor a pagar por cada seguro, acompanhado pela discriminação detalhada desse valor, e recibos que confirmam a sua liquidação. Recebe, ainda, das companhias de seguro um aviso/recibo para que se proceda a liquidação do valor relativo a cada seguro, documento que deve estar em conformidade com o aviso de lançamento enviado pela mediadora.

Na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique existem os seguros de Acidente de Trabalho, de Saúde, de Vida e de Complemento de Reforma. Passando à explicação de cada um:

☒ O *seguro de vida* é um direito de todos os colaboradores e estes são incluídos de imediato na altura da sua admissão. É preenchido o Boletim Individual de Adesão e enviado, posteriormente, para a mediadora, acompanhado de carta a solicitar inclusão no seguro de vida e de complemento de reforma do colaborador x, com vencimento base y, a partir da data z. Durante o ano, vai sendo actualizado um ficheiro Excel, para que o Departamento de Recursos Humanos possa acompanhar os valores contabilizados

na Pierre Fabre (Departamento de Contabilidade) e os que são apresentados nas facturas enviadas pela mediadora.

☒ O *seguro de acidentes de trabalho* é obrigatório. Assim que um colaborador é admitido, é favorável proceder à comunicação à seguradora por e-mail, apesar de ser discriminado nas listagens que se enviam no fim de cada mês, que o colaborador em causa deve ser considerado para efeitos de acidente de trabalho. Essas listagens reflectem as remunerações pagas em determinado mês, por colaborador, valor necessário na mediadora para calcular o valor do seguro. Como no caso do seguro de vida, é também elaborado, ao longo do ano, um documento Excel para acompanhamento e certificação dos valores. Mais uma vez, o Departamento de Recursos Humanos compara os valores recebidos nas facturas da mediadora com os valores contabilizados na Contabilidade. O valor deste seguro é sobre o rendimento de cada colaborador. Se, por exemplo, uma colaboradora estiver de licença de maternidade, o valor do seu seguro será zero.

No caso de acidente de trabalho, a primeira coisa a fazer é o preenchimento da Participação de Acidente, pois, para que o colaborador tenha direito às regalias referentes ao seguro, tem que se fazer acompanhar por esta ficha a qualquer hospital convencionado com as seguradoras. Posteriormente, a Pierre Fabre envia a participação à mediadora. A seguradora reembolsará o colaborador por conta de despesas e ausências ao trabalho em virtude de acidente de trabalho.

☒ O *seguro de saúde* é um custo da empresa e os colaboradores são incluídos assim que são admitidos. É enviado um documento Excel – Boletim de Alterações –, previamente preparado, para a mediadora, com dados do colaborador e a data de efeito do movimento. Este documento é utilizado, também, para as exclusões do seguro de saúde e para alterações que surjam, como alteração de NIB, morada, etc. Os

colaboradores podem, ainda, desejar incluir elementos do agregado familiar. O processo é o mesmo: enviase o Boletim de Alterações com os dados do titular (colaborador da Pierre Fabre) e com os dados da pessoa que se quer incluir. Este será já um custo para o colaborador, que é descontado como seguro de familiares, mensalmente, no recibo de vencimento. À semelhança dos seguros anteriores, também no seguro de saúde é feito um “apanhado” de todo o ano, referente aos valores descontados e aos valores apresentados pela mediadora. Neste documento são inseridos os colaboradores e respectivos cônjuges/dependentes inseridos ao início do ano, os que são incluídos durante o ano e os que são excluídos durante o ano. Incluídos durante o ano inteiro, a Pierre Fabre paga por Titulares do seguro X/12 meses e pelos respectivos Cônjuges/Dependentes Y/12meses. Há casos em que os colaboradores/familiares são incluídos ou excluídos “a meio do ano”. O valor pago (no caso de inclusão) ou estornado (no caso de exclusão) à Pierre Fabre está dependente de taxas definidas pela Seguradora que, por sua vez, estão definidas de acordo com o número de dias de contrato (inclusão) ou dias que faltam para o fim do contrato (exclusão). Por exemplo, se um colaborador for excluído no dia 09 de Fevereiro de 2009, a mediadora devolve à empresa 60% do valor total, pois, para todos os efeitos, a pessoa em questão estava incluída desde o início do ano e a empresa pagou a anualidade.

Outro exemplo é o caso de, por lapso da empresa, a exclusão de alguns colaboradores não ser feita na data devida (ex: saída em Outubro 08 e exclusão enviada em Janeiro 09). Acontece que a mediadora considera a exclusão na data de envio do documento Excel (06/01/09), apesar da indicação no documento ser Outubro. Por ter sido lapso da Pierre Fabre, esta aceita não receber o que diz respeito ao ano 2008, mas reclama a anuidade de 2009 (exclusões a mais de 360 dias do final do contrato representam 100% de estorno):

- Por só ter sido excluída a 06/01/09, na mediadora, a colaboradora ainda fez parte da factura do ano 2009, ou seja, a Pierre Fabre pagou o valor total do seu seguro de saúde.

- Após a sua exclusão (06/01/09), isso significa um estorno de 60% apenas (até 360 dias) para a mediadora.

Ao longo do ano, os colaboradores apresentam as suas despesas de saúde, que são enviadas para a mediadora para, posteriormente, serem recebidos os respectivos reembolsos. É necessário o preenchimento da ficha Despesas Médicas, anexando os recibos das consultas, tratamentos, medicamentos, etc. A seguradora (Multicare) reembolsa parte dessas despesas, podendo a restante ser incluída no IRS, como será referido com maior pormenor mais tarde. Toda a documentação para a mediadora é entregue ao pacote, responsável pela sua entrega em mão.

Todas as inclusões e exclusões no seguro de saúde dos cônjuges e dependentes dos colaboradores são registados no Meta 4, para que este reconheça que tem que ser descontado no recibo de vencimento, todos os meses, x no colaborador y, na rubrica de seguro de familiares. É necessário incluir os familiares em Familiares, identificando se é cônjuge ou dependente, pois os valores são diferentes, e, posteriormente, indicar em Seguro de Familiares a data em que a inclusão tem efeito. Em 2009, o valor descontado por titular e por cada familiar foi alterado e, por conseguinte, modificado no Meta 4. Para os titulares, colaboradores da Pierre Fabre, foi alterado nos Valores à Sociedade, dado que está definido como custa de empresa. Para os cônjuges e dependentes, a alteração é feita nos Valores de Seguro por Familiares.

☒ Finalmente, o *seguro de complemento de reforma* beneficia todos os colaboradores que à data da reforma se encontrem a trabalhar na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique e irá complementar a reforma da segurança social com uma renda vitalícia.

Na Pierre Fabre Médicament existem os mesmos seguros que na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique, excepto o de Complemento de Reforma. Todos os outros seguros, bem como os documentos inerentes a estes, funcionam da mesma maneira em ambas as empresas. A única diferença existente é que os colaboradores da Pierre Fabre Médicament apenas são incluídos no seguro de saúde e de vida após o período experimental de 180 dias a que estão sujeitos, sendo o seguro de acidentes de trabalho obrigatório.

Em caso de saída de colaborador, é apenas necessário informar o mediador que determinado colaborador já não o é na Pierre Fabre e que se solicita a sua exclusão de todos os seguros da empresa. Em caso de falecimento do colaborador, para activar o seguro de vida é necessário enviar a certidão de óbito.

d) Absentismo

Na Pierre Fabre, para que qualquer falta seja registada absentismo, o tempo dela tem de ser igual ou superior a duas horas. Com apresentação de justificação ou não, absentismos superiores a quatro horas originam o desconto de subsídio de alimentação do dia ou dias em causa. Este procedimento, após inserção de informação no Meta 4, é automático. É suficiente registar que o colaborador x faltou cinco horas, no dia 01/01/2009, pelo motivo consulta/exames, para que no processamento desse mês não lhe seja pago um dia de subsídio de alimentação, ou seja, €15,00. São consideradas faltas justificadas dias do casamento (dias remunerados), morte de familiares, estudantes em época de exames, assistência a família (que, legalmente, são dias não remunerados, mas a Pierre Fabre não desconta), acidentes de trabalho, entre outras situações. Todas as justificações, depois de inseridas no Meta 4, se for o caso, são arquivadas na pasta Absentismo.

A Pierre Fabre Dermo-Cosmétique é uma entidade centralizadora de baixas, ou seja, está centralizado na entidade patronal o recebimento de baixas dos colaboradores. A doença por baixa é um tipo de absentismo pago pela Segurança Social. Na Pierre Fabre, se houver registo de baixa para um colaborador, esse valor é calculado, automaticamente, pelo Meta 4, sendo adiantado ao colaborador no processamento do mês em causa. Posteriormente, a Segurança Social envia um cheque no mesmo valor à empresa, uma vez que esse foi já pago ao colaborador. É ainda recebido pela Pierre Fabre, um documento da Segurança Social, para que se possa confirmar que o valor do cheque x é referente ao colaborador y, que se encontrou de baixa no período z. Este documento possibilita os Departamento de Recursos Humanos de identificar os cheques que chegam à empresa referentes a baixas e de avisar a Tesouraria. Apesar de automático no Meta 4, na Pierre Fabre, este cálculo pode fazer-se manualmente para se verificar se o sistema está a calculá-lo bem ou se há a desconfiança de que o valor não está correcto. Exemplificando, um colaborador está de baixa no período de 15/09 a 26/09, ou seja, 12 dias. Primeiramente, são somados, dos últimos oitos meses, as remunerações pagas dos primeiros seis meses desse período. Esse valor é dividido por seis meses, o que nos dá o Valor Diário Médio. Por sua vez, o Valor Diário Médio é multiplicado por 65%, dando o valor que a Segurança Social paga por dia ao colaborador no período de baixa. A Segurança Social, geralmente, paga 65%. Em casos de licença de maternidade, o valor pago é de 100%. A Segurança Social nunca paga os três primeiros dias de baixa, excepto em situação de internamento. Deste modo, o valor que a Segurança Social paga por dia ao colaborador multiplicado por nove dias (doze menos os três primeiros) resulta no valor que deverá ser adiantado ao colaborador, pela Pierre Fabre, em tempo de baixa, e que será pago à Pierre Fabre pela Segurança Social, por cheque. Para que o colaborador não seja prejudicado por a Segurança Social não

pagar os três primeiros dias de baixa, a Pierre Fabre, ao efectuar o adiantamento da baixa, efectua, também o pagamento do complemento à baixa, para fazer face as esses três dias. Se a baixa for inferior a três dias, apenas é pago ao colaborador o complemento à baixa, por iniciativa da Pierre Fabre, que corresponde à remuneração líquida desses três dias. Todos os documentos inerentes a este processo são, igualmente, arquivados na pasta Absentismo. No caso de um colaborador se apresentar ao serviço antes de terminar o período de baixa, é necessário enviar um fax para o Núcleo de Doença da Segurança Social, para que tomem conhecimento da antecipação do tempo de baixa.

e) Ficheiros de Contabilidade

Todos os meses, após todos os processamentos efectuados e mês fechado, são gerados os ficheiros de contabilidade. Após a criação dos ficheiros o departamento de Recursos Humanos terá de validar os ficheiros. Uma das validações é verificar se o ficheiro está saldado, ou seja, se os débitos são iguais aos créditos. São gerados no Meta 4 e para cada uma das sociedades. Se correctos, são guardados em documento Excel e, finalmente, enviados para a Contabilidade, para que os valores sejam inseridos no software Scala.

f) Segurança Social

Todos os meses é necessário o envio da Declaração de Remunerações para a Segurança Social, entre o dia 01 e 5 de cada mês. Este ficheiro nas remunerações por colaborador, ou seja, o que se paga a cada um, referente a cada mês. É gerado no Meta 4 e enviado para a Segurança Social através do site de Gestão de Entidades DRI. Primeiramente, é gerado, mais uma vez, por sociedade, o Certificado (valor total de

remunerações pagas e contribuições para a Segurança Social no mês em questão) e, seguidamente, o Extracto de Declaração de Remunerações (valores que foram pagos por pessoa no mês em questão). O valor total das contribuições presente no Certificado é o que a Pierre Fabre tem de pagar à Segurança Social em contribuições e tem que estar em concordância com o valor presente nos ficheiros de Contabilidade, referenciados anteriormente. O objectivo é verificar se o valor que foi enviado para a Segurança Social é equivalente ao valor do Ficheiro de Contabilidade. Os valores referentes a cada sociedade são enviados para a Tesouraria, com o conhecimento da Directora Financeira. Deste modo, a Segurança Social tem acesso a informação detalhada, o que lhes permite calcular as baixas, reformas, subsídios de doença, etc.

Referente à Segurança Social, existe ainda o preenchimento do Modelo de Requerimento de Protecção na Maternidade, Paternidade e Adopção que é, posteriormente, enviado para a Segurança Social pelo pacote. É atribuído na situação de impedimento para o trabalho da beneficiária, por motivo de licença de maternidade. Ao pai também é atribuído o período de licença de paternidade. Não é da responsabilidade das empresas o seu preenchimento, mas na Pierre Fabre é feito para auxiliar os nossos colaboradores

g) Tribunal

Há certos colaboradores que contraem dívidas e a Pierre Fabre é notificada pela solicitadora de execução da situação, sendo alertada da penhora de vencimento, ou seja, vai ter que ser descontado x do vencimento do colaborador naquele mês para ser transferido para a conta disponibilizada. A empresa procede ao pedido, pedindo à Tesouraria que efectua o pagamento para conta fornecida, explicando que se trata de um pagamento referente ao processo de Tribunal do colaborador y. Posteriormente, a

Tesouraria envia para o Departamento de Recursos Humanos o comprovativo do pagamento efectuado. A cópia desse comprovativo é enviada para a solicitadora em causa, com aviso de recepção, para mais tarde, ao ser devolvido, ser junto à cópia da carta que foi enviada na pasta Tribunal.

h) Quadros de Pessoal

A entrega dos mapas de quadros de pessoal é obrigatória para as pessoas singulares ou colectivas com trabalhadores ao serviço. Na Pierre Fabre, o ficheiro é gerado no Meta 4. De acordo com o previsto na Lei 35/2004, de 29 de Julho, o prazo de entrega dos mapas do Quadro de Pessoal 2008 decorre durante o mês de Novembro. A entrega por meio informático (correio electrónico, disquete ou CD-ROM) é obrigatória para os empregadores com mais de 10 trabalhadores, devendo conter toda a informação referente à entidade empregadora, ou seja, os dados da empresa, de todos os estabelecimentos e dos respectivos trabalhadores, incluindo os estrangeiros e apátridas, referentes ao mês de Outubro anterior (www.dgeep.mtss.gov.pt).

Sendo um ficheiro gerado no Meta 4, por sociedade, e contendo dados dos colaboradores, algumas alterações tiveram de ser feitas para alguns colaboradores no Meta 4, pois estavam desactualizadas, nomeadamente, o Histórico de Categorias, de Profissão, o Historial Académico e, ainda, criação de novas Categorias que não estavam, ainda, definidas no software. Se existirem erros é necessário reportá-los, neste caso, a uma empresa que fornecedora de serviços de Consultoria, Tecnologia e Outsourcing (responsável, até finais de 2008, pelo Meta 4 na Pierre Fabre), para que sejam corrigidos. Após correcção, os ficheiros são gerados novamente no Meta 4 e, posteriormente, ambas as sociedades são validadas e os ficheiros enviados para o Gabinete de Estratégia e Planeamento.

i) Informação para Colaboradores

Ao longo do estágio foram elaboradas algumas apresentações com o intuito de divulgação aos colaboradores da organização.

O *Inquérito ao Clima Organizacional* na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique consistiu na recolha de informação sobre a opinião que os colaboradores, tanto internos, como externos, têm sobre o clima em que trabalham. Foi elaborado um questionário com 63 perguntas, utilizando uma escala de Likert, que, posteriormente, foram analisadas para que se pudesse proceder à apresentação, por departamento, em PowerPoint.

A apresentação *O Grupo Pierre Fabre* foi elaborada visando uma breve apresentação do Grupo a novos colaboradores. Após a sua admissão, o Departamento de Recursos Humanos procede à apresentação de todo o Grupo, focando a História, o Modelo Empresarial, as Áreas de Negócio, os Resultados, entre outros pontos.

O *Questionário* relativo ao número de filhos e valor gasto com ele nas escolas foi realizado com o objectivo de se conhecer o montante que os “pais da Pierre Fabre Dermo-Cosmétique” despendem com mensalidades dos seus descendentes em creches/infantários/escolas, para aliviar, se possível, de certa forma essas mesmas despesas.

Finalmente, o *Relatório 2008* foi elaborado no final do ano de 2008, reunindo informação, de uma forma geral, relativa a esse mesmo ano, como o nº de colaboradores, o seu sexo, idade, em que departamento trabalham e que função desempenham, admissões/saídas e os seus motivos e absentismo (nº de horas, motivo, etc.). Essa informação foi também tratada por departamento (sexo, idade e função) e função. Uma vez terminada, a apresentação, por departamento, foi entregue à direcção de cada um, para conhecimento e divulgação.

Foi, ainda, elaborado um documento onde constam os feriados, pontes, actualizações (ajudas de custo, subsídio de almoço e transporte) e datas de recebimento, referente ao ano 2009.

j) Inquérito aos Ganhos e Duração do Trabalho

O Inquérito aos Ganhos e Duração do Trabalho fornece informação que permite conhecer o nível médio mensal da remuneração de base e do ganho dos trabalhadores por conta de outrem a tempo completo e a tempo parcial, por níveis profissionais, por actividades económicas e por sexo. É possível, ainda, conhecer a duração do trabalho dos trabalhadores a tempo completo e a tempo parcial e sobre os trabalhadores a tempo completo abrangidos pelo salário mínimo nacional (Retribuição Mínima Mensal Garantida). Este inquérito é realizado semestralmente. Os dados são gerados no Meta 4 para que seja possível o preenchimento do impresso enviado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. É arquivado o duplicado e enviado o original para o mesmo.

k) Formação

Em Setembro é realizado o Budget do ano seguinte, ou seja, é feita a estimativa de custos para o próximo ano (o Budget de 2008 é feito em Setembro de 2007 e é referente aos custos do ano 2008). Deste modo, e porque a cargo do departamento dos Recursos Humanos estão os custos com o pessoal, é feita a estimativa da formação que se gostaria de realizar nesse ano, tendo em conta as necessidades reflectidas pelos colaboradores, bem como as transmitidas pelos seus chefes/directores de departamento. É nessa altura que se procura saber preços, para se fazer o Budget referente ao ano

seguinte. Apesar de estar discriminado no Budget, não significa que, realmente, se realize a formação que está estipulada realizar.

Há alguns parceiros com quem a Pierre Fabre trabalha, regularmente. Quando existe necessidade de formação, a Pierre Fabre pede uma proposta à empresa inserida na área em questão, para que seja avaliada por ela.

Existem pontos a ser considerados quando há acções de formação, como saber quem são os participantes, o número de horas de formação e o tipo de formação. Isto é uma ferramenta a desenvolver na organização, pois a formação é um dos assuntos que não é explorado, pela Pierre Fabre, no Meta 4. Em breve, após formação dada aos colaboradores do departamento de Recursos Humanos, será possível inserir as acções de formação no Meta 4 e trabalhar mais com a ferramenta.

Na Pierre Fabre existe, ainda, formação interna. Todos os novos colaboradores têm formação que é proporcionada pela empresa, nomeadamente, formação nos produtos que vão vender. No caso da existência de um novo produto, todos os colaboradores inerentes a ele estão sujeitos a formação. No ano em que as equipas comerciais foram informatizadas, foi o departamento informático da Pierre Fabre que forneceu a formação no software que hoje em dia é utilizado pelos colaboradores. Os colaboradores internos, por vezes, também têm formação. Por exemplo, no final do ano 2008 tiveram formação em Excel.

Legalmente, é obrigatório as empresas prestarem formação aos seus colaboradores. Supostamente, deveria ser elaborado um relatório no final do ano referente à formação administrada durante o ano. A lei está em vigor desde finais de 2004, mas ainda não existe impresso para que tal relatório seja realizado. Contudo, a Pierre Fabre elabora um relatório interno da formação realizada, onde são expressos os

nomes dos participantes, o nome da acção, o nome da entidade formadora, o número de horas e o custo.

1) Declaração Anual de Rendimentos

A Declaração de Rendimentos é um mapa oficial obrigatório, calculado no Meta 4 no início do ano, com base nos processamentos mensais realizados ao longo do ano anterior. O seu objectivo é fornecer um documento exigido legalmente que declare todos rendimentos pagos, descontos efectuados para a Segurança Social e o total de imposto retido, em determinado ano civil.

Primeiramente, é retirado do Meta 4 um resumo anual de abonos-descontos por empregado. Consiste em tudo o que o colaborador ganhou e descontou ao longo do ano em causa. Este documento servirá para que se possam conferir os valores presentes na declaração de rendimentos. Têm de ser iguais os rendimentos sujeitos a retenção, os rendimentos dispensados de retenção, o total descontado para IRS e o total descontado para Segurança Social. Quando se compara a listagem de resumo anual de abonos e descontos com a Declaração de Rendimentos, são validadas as declarações.

Depois conferidas, carimbadas e devidamente assinadas, as declarações são enviadas para os colaboradores, juntamente com uma declaração para efeitos fiscais por Cônjuge/Dependente, ou seja, valores referentes ao seguro de saúde de cônjuges e dependentes, e fotocópia da declaração de valores que não foram reembolsados nas despesas de saúde, por colaborador, para dedução no IRS.

Posteriormente, a Pierre Fabre preenche a Declaração Modelo 10, que deve ser entregue até ao final do mês de Fevereiro. É uma obrigação fiscal da entidade patronal e declara os valores pagos e valores retidos de IRS e descontados de Segurança Social por número fiscal, que terão de coincidir com as Declarações de Rendimentos Entregues.

Ao declarar pela Internet, o colaborador terá apenas de confirmar o valor, que aparece por defeito, pois já foi enviado para as Finanças pela Pierre Fabre, com o que está na sua Declaração de Rendimentos.

m) Outros procedimentos

Inquéritos do Instituto Nacional de Estatística

Todos os meses, após o processamento normal de cada mês, o Departamento de Recursos Humanos envia para a Contabilidade o número de colaboradores e número de horas (nº de dias do mês x 8 horas x nº colaboradores) referente ao mês em questão, para que sejam, posteriormente, enviados para o Instituto Nacional de Estatística. A resposta aos inquéritos é obrigatória.

Declarações

Quando solicitado, o Departamento de Recursos Humanos emite declarações em que constem nome, NIF, profissão, data de efectividade e vencimento mensal ilíquido do colaborador, devidamente carimbadas e assinadas, para que este a apresente onde é necessário.

É, também, da competência do Departamento de Recursos Humanos o aviso, com 2/3 dias de antecedência, a clientes da Pierre Fabre, como é o caso do El Corte Inglés, de que x colaborador vai estar presente y dias a promover z marcas, anexando o recibo de acidente de trabalho, o que prova que a Pierre Fabre tem seguro de acidentes de trabalho, e credencial. Esta última, só no caso de ser a primeira vez do colaborador numa parafarmácia. É apenas necessário enviá-la a primeira vez, em cada ano. É renovada a cada ano. No caso de montagens em parafarmácias, é necessário o envio de um pedido de autorização para que o colaborador entre antes da hora de abertura,

anexando BI, hora de entrada, dia, matrícula da viatura e seguro de acidentes de trabalho.

Portal do Empregado

No *Self Service do Empregado* o colaborador pode aceder ao seu "Self Service". Pode modificar os seus *dados pessoais* – alteração de domicílio, número de telefone, estado civil ou alterações relativas à situação para IRS, historial académico –, consultar os seus *dados económicos* – recibos de vencimento, dados bancários, informação dos seus salários –, e o seu *tempo e trabalho* – consultar ou solicitar os seus períodos de férias e validar as suas ausências. Inserindo o e-mail do colaborador na Fases de Actividade, no Meta 4, é-lhe atribuído um utilizador e palavra-chave para acesso ao portal. Existe, ainda, a manutenção de utilizadores, para o caso de alguém perder a palavra-chave e ser criada uma nova.

O Departamento de Recursos Humanos também acede ao portal para validar as solicitações dos colaboradores. Existem determinadas solicitações que são validadas e autorizadas pelos directores de departamento, como é o caso das férias. Outros são apenas validados pelos Recursos Humanos, como é o caso do NIB. O Director Geral só valida situações de colaboradores que dependam directamente de si. Após aprovação no portal, os dados são transportados para o Meta 4.

Auditores

Duas vezes por ano a Pierre Fabre é visitada por uma equipa de auditores, com o objectivo de analisarem duas áreas distintas: o controlo interno e o controlo de contas. O departamento de Recursos Humanos está implicado nas duas áreas. Por um lado, e relativamente ao controlo de contas, é neste departamento que se efectua o

processamento salarial, que, por sua vez, gera custos e implicações na Contabilidade da empresa. O objectivo dos auditores, aqui, será ver se o que é processado pelo departamento de Recursos Humanos está certo com o que é contabilizado, se está a ser bem contabilizado ou não, se o IRS descontado pela Pierre Fabre está correcto, se a Segurança Social que está a ser paga são os 23,75%, se houve contratos de rescisão, entre outros.

É, para algumas organizações, obrigatório ter auditorias. A Pierre Fabre é uma empresa multinacional e, após auditoria, é realizado um relatório anual para França (casa-mãe). Resumindo, as auditorias realizadas, basicamente, servem para verificar se os cumprimentos legais estão a ser cumpridos pela empresa.

Em termos de controlo interno, verificasse se os procedimentos que a empresa tem são consistentes com as normas de auditoria. Por exemplo, é no departamento de Recursos Humanos que se efectuem as alterações salariais, no software, que, posteriormente, são enviadas para a Contabilidade. É necessário que haja alguém, “neutro”, que verifique que os salários colocados estão correctos.

Normalmente, os auditores vêm em Setembro e pedem o número de colaboradores por mês, analisam um processamento salarial do ano, bem como os respectivos recibos. Como também é no departamento de Recursos Humanos que se fazem as provisões de férias, de subsídio de Natal, prémios, etc. os auditores vão querer verificar se está tudo correcto, pois estas provisões têm de ser estimadas com a maior certeza possível. Contudo, não deixa de ser uma estimativa e há sempre uma margem de erro. As provisões têm de ser feitas com lógica. No caso do subsídio de férias, a provisão é feita com mais 5% (aumento salarial previsto na Pierre Fabre Dermo-Cosmétique. Na Pierre Fabre Médicament são 3%.) do vencimento base do colaborador em Dezembro, pois o subsídio de férias que está a ser considerado como custo este ano

vai ser pago no ano seguinte. No ano seguinte, o subsídio de férias que o colaborador receber está de acordo com o vencimento base do corrente ano e não do anterior.

Realização de *Job Description*

A *job description* é algo muito importante que tem descurado na Pierre Fabre, segundo a responsável do departamento de Recursos Humanos. Neste momento, está envolvida num projecto, que consiste no estudo de várias funções-chave ou de funções que tenham um grande número de colaboradores em dois grupos, nas filiais. Verificar-se-á se todas as filiais estão de acordo no que diz respeito ao que se procura numa função. Se, por exemplo, para um director de marca, o que faz parte da função é igual em todas as filiais. O objectivo é criar um padrão de funções em todos os países nas filiais do Grupo, isto porque deverá haver mobilidade dentro das filiais/casa-mãe e, por outro lado, para haver uma estrutura de benefícios e compensações idênticas para as mesmas funções em filiais diferentes.

Independentemente deste projecto, é objectivo do departamento de Recursos Humanos falar com os colaboradores para perceber, exactamente, aquilo que eles fazem. Esta questão torna-se importante, pois num processo de recrutamento é necessário ter um conhecimento profundo da função para a qual se está a recrutar, sendo a melhor forma de se chegar a um bom candidato. Além disso, e com ajuda dos superiores hierárquicos, é importante saber que tarefas são desempenhadas nessa função. Em termos de Recursos Humanos, é importante para se saber o que é que cada um faz dentro da organização, não precisando de ser algo muito detalhado, até porque a mesma função pode variar de departamento para departamento.

A *job description* é importante tanto para os colaboradores que entram para a empresa, como para os que já estão na empresa, devido à possível rotatividade. Não é

algo que tenha de ser rígido e estático, apenas é necessária uma estrutura para que, quando se está a avaliar um perfil para ver se é adequado para determinada função, se conhecer o que, realmente, se está a tratar e o que é que a pessoa vai ter de fazer.

Recrutamento e Selecção

Na Pierre Fabre, normalmente, os responsáveis de departamento transmitem as necessidades que têm. Primeiramente, verifica-se se há alguém já da empresa com competências para preencher a vaga. A política do Grupo diz que se deve enviar um e-mail para todos os colaboradores a informar que há uma vaga na empresa para x função, para o caso de se quererem candidatar. É algo que faz sentido, pois, para além de fazer parte da política da empresa, é sempre alguém que já se conhece e que conhece, também, a organização, apesar de se ficar com outra vaga por preencher. Contudo, apesar de ser uma situação que deve ser encarada, gera alguns problemas. Há a possibilidade de colaboradores na Pierre Fabre ambicionarem desempenhar uma função diferente da que desempenham. Mesmo assim, sabe-se que não têm competências para tal. Torna-se difícil de gerir, pois é uma situação delicada. Ao transmitir isso ao colaborador poderá desmotivá-lo, o que não é, de todo, o objectivo da Pierre Fabre. Mas por outro lado, o colaborador pode iludir-se de que tal poderá ser possível, o que não é verdade.

Se tal situação não se verificar, procede-se ao recrutamento externo. O departamento de Recursos Humanos verifica se existe, na base de dados dos currículos que se vão recebendo espontaneamente ou de um outro processo anterior, alguns possíveis candidatos. Há o exemplo de uma colaboradora que concorreu para uma vaga de conselheira que, mais tarde, noutro processo de recrutamento para outra vaga, foi seleccionada para vendedora. Muitas vezes as pessoas não são seleccionadas, mas fica

sempre o registo, podendo ser utilizado para novos processos. Se não existirem bons candidatos a função em base de dados ou contactos de colegas, é colocado um anúncio no jornal Expresso, elaborado pela responsável do departamento de Recursos Humanos. Já houve anúncios em que a Pierre Fabre é identificada, outros não, por opção da empresa. Não é muito diferente do que é habitual encontrar, onde se pode encontrar um pequeno resumo da empresa, a descrição da função, o perfil pretendido do candidato, o que a empresa oferece e o contacto para o qual se deve responder ao anúncio. É objectivo da responsável do departamento de Recursos Humanos elaborar um pouco mais o anúncio, pois o objectivo é cativar os bons candidatos. Tem que se cativar as pessoas da melhor forma, começando por um anúncio claro. Na sua opinião, deve identificar-se a empresa e referir, de forma breve, o que esta é no mundo.

São recebidas as candidaturas. O departamento de Recursos Humanos deverá ter em conta a *job description*, se for uma função que já exista. Com o superior hierárquico vai perceber-se muito bem se o que está descrito na *job description* é, realmente, o que ele espera da função. Vai perceber-se, também, em termos comportamentais, o que é que ele pretende. Quando se procede ao recrutamento de alguém, não é suficiente a pessoa em questão ser boa no que faz. É igualmente importante ter em conta o ambiente em que vai trabalhar, com que vai trabalhar, etc. É necessário ter a certeza de que há fortes possibilidades de que o candidato se vai integrar, perfeitamente, na função e departamento. Em termos de personalidade, é preciso saber que tipo de pessoa é que se está à procura, que tipo de pessoa é que o superior hierárquico acha favorável contratar para aquela função.

Após a recolha exaustiva destas informações e de se ter percebido qual o tipo de candidato que se procura, analisam-se os currículos, seleccionando os que se adequam ao perfil pretendido. Depois de se ter essa selecção concluída, que, normalmente, é longa, o

primeiro contacto com os candidatos será através de uma chamada telefónica. Não está em prática na Pierre Fabre, de momento, mas é algo que se deseja implementar, rapidamente. Há currículos pouco explícitos. Há informação importante que não vem detalhada, correndo o risco de perda de tempo, tanto para a Pierre Fabre, como para o candidato. Este primeiro contacto surge, precisamente, para evitar perdas de tempo. Através de algumas perguntas pelo telefone, a Pierre Fabre poderá esclarecer as primeiras dúvidas, sabendo se vale a pena, ou não, avançar para a próxima fase.

Tendo a certeza de que os candidatos têm o perfil e a experiência adequados para a função em questão, o passo é a entrevista presencial. Segundo a responsável do departamento de Recursos Humanos da Pierre Fabre, é importante ser-se simpático e agradável para com os candidatos. Estes já vêm nervosos, independentemente de precisar do emprego ou não. Além do mais, estão a disponibilizar o seu tempo para estar na entrevista, para um lugar que a empresa está à procura. Acrescenta, ainda, que, quanto mais uma pessoa estiver à vontade e quanto mais empatia houver, mais informação se vai conseguir retirar do candidato. O objectivo da entrevista é esse mesmo. Se o entrevistador adoptar uma postura rígida, torna-se difícil obter informação importante, que desvendam mais sobre o candidato. É preciso retirar o mais possível de informação que interessa, para poder ser analisada e, posteriormente, decidir-se se é o que se procura ou não.

Na Pierre Fabre, por questões de tempo, algumas vezes, a entrevista presencial é feita pelo responsável de Recursos Humanos e pelo superior hierárquico. É algo que o primeiro quer eliminar, porque acredita que não resulta, uma vez que os objectivos são diferentes. O superior hierárquico tem de verificar se o candidato tem conhecimentos que preenchem os requisitos que definiu como principais (zona, produtos, área, etc.). Os Recursos Humanos, para além de validar essa informação, não tão profundamente, pois

não é a sua área e ninguém melhor que o superior hierárquico para saber como funcionam e como querem que funcionem os seus colaboradores, verificam em termos comportamentais, se em termos de personalidade e de forma de trabalhar se adequa às necessidades da empresa e ao que o superior hierárquico espera. Conhecendo os requisitos obrigatórios da função (se tem experiência em Clínica Geral, se fala inglês fluentemente, se conhece a zona do Porto, etc.), o departamento de Recursos Humanos saberá se vale a pena considerar o candidato para a próxima entrevista com o superior hierárquico. Isso consegue-se, primeiramente, com uma análise detalhada do *Curriculum Vitae* do candidato. Verificar, por exemplo, se há incoerência nas datas, perceber porque não terminam os estudos, porque escolheram determinada área, saídas das empresas em que trabalhou, pedir exemplos do dia a dia para perceber como funcionam, entre outros. Tentar, no fundo, conhecer melhor aquela pessoa de acordo com o que é importante para o superior hierárquico.

Após a selecção dos candidatos que passarão à próxima fase, elabora-se um relatório de todos os candidatos que foram entrevistados, onde é dada a opinião da responsável do departamento de Recursos Humanos. A decisão não cabe a esta. Fica apenas relatada a opinião e sensações sobre o que foi pedido em relação aos candidatos. A decisão final cabe ao director de departamento que, após o encaminhamento do departamento de Recursos Humanos, fará uma entrevista aos candidatos, até seleccionar o mais adequado à função.

Este ano, a Pierre Fabre adoptou os testes de personalidade na área de selecção e recrutamento. É um teste de personalidade da pessoa no local de trabalho e é uma ferramenta útil, pois ajuda a perceber melhor quem são os candidatos. É aplicado aos últimos candidatos do processo de selecção e, depois de analisados, são apenas focados alguns dos pontos referidos no teste, normalmente, os que suscitam algumas dúvidas,

para serem esclarecidos com os candidatos. Isso ajudará o candidato a explicar se as coisas se passam como o teste demonstra, se não são, como se passam, através de exemplos, facilitando a compreensão de como ele reage e comporta, realmente, no local de trabalho. O teste de personalidade é feito durante o processo de selecção, antes do candidato ser escolhido.

É muito difícil complicado ficar a conhecer uma pessoa, totalmente, numa entrevista. Muitas delas já sabem para o que vêm, e estão como que treinadas, sabendo o que responder e como reagir em certas situações. É, por isso, importante na entrevista fazer o máximo de questões, testar as pessoas com exemplos práticos de situações, onde é mais difícil mentir, para verificar se a sua forma de actuar se coaduna, realmente, com os interesses da empresa.

Após a realização do teste de personalidade, é elaborado um relatório, que é também disponibilizado aos superiores hierárquicos e directores de departamento para o qual o candidato está a ser recrutado.

Projecto “Integração de Novos Colaboradores”

A Pierre Fabre acredita que quanto melhor integrado se sinta o colaborador ou quanto melhor for a sua integração, maior rentabilidade e melhor desempenho dará à empresa. Este projecto consiste em proceder a uma série de passos para que os colaboradores se sintam bem integrados, com o máximo de informação possível sobre a organização, para não se sentirem perdidos.

Um dos passos, já realizados, foi a apresentação já referida, *O Grupo Pierre Fabre*. Já foi posto em prática com dois novos colaboradores e foi notório que nenhum tinha noção da dimensão do Grupo Pierre Fabre. Ao transmitir um pouco do que é a Pierre Fabre, acredita-se que, ao se saber o que vale o “teu Grupo”, existe a sensação de

conforto e orgulho, transmitindo isso para os clientes. É importante passar para os colaboradores que a Pierre Fabre têm uma grande estrutura e que tem estado em evolução nos últimos anos. Transmite-se confiança e credibilidade.

Outro passo, que se tenta sempre fazer, é, passado um mês da admissão do colaborador, a responsável do departamento de Recursos Humanos liga para o mesmo, de modo a saber se está tudo a correr bem, se está a gostar, se há alguma dúvida, etc. O objectivo é fazer sentir que o colaborador tem alguém na empresa, que não o seu superior hierárquico, que se preocupa com ele. A ideia principal é que as pessoas são tratadas como pessoas e não como meros trabalhadores sem qualquer importância.

O passo seguinte será uma entrevista de avaliação, aos seis meses, para que se consiga perceber o que o colaborador está a gostar mais e menos, o tem corrido bem e menos bem, se tem recebido *feedback* suficiente do superior hierárquico, como é o relacionamento com os outros membros da equipa, etc. Há um formulário com uma série de questões a seguir.

O que ainda não está em prática, mas que já foi aprovado pelo Director Geral da Pierre Fabre, é um impresso que os superiores hierárquicos terão de preencher quando um colaborador estiver a chegar ao final do seu contrato, que tem de ser feito com o colaborador. Os seus objectivos serão auxiliar a tomada de decisão findo o período experimental e, por outro lado, dar *feedback* ao novo colaborador sobre a sua integração. Este tipo de informação é importante para o próprio desenvolvimento do colaborador dentro da empresa, para que se possam corrigir erros e melhorar performances.

Para que se ponha em prática todo este projecto, primeiramente, é necessário saber o que cada director de departamento já faz em termos de integração. O objectivo

final é que exista uma uniformização de integração em todos os departamentos da empresa.

Reformulação do Manual de Acolhimento

Neste momento, a existência de um Manual de Acolhimento é posta em causa pela responsável do departamento de Recursos Humanos. Uma vez que existe a apresentação *O Grupo Pierre Fabre*, ou não existirá Manual de Acolhimento ou existirá um pouco diferente da definição que, habitualmente, lhe é atribuída. Contudo, torna-se difícil conceber um Manual de Acolhimento, diferente do que é normal, para o Grupo Pierre Fabre em Portugal, porque, como foi referido anteriormente, o Grupo é o mesmo, mas composto por duas sociedades com características distintas. O objectivo seria criar um manual com informações úteis aos colaboradores que, muitas vezes, são susceptíveis de dúvidas por várias pessoas, como é o caso dos seguros. Mas, sendo os seguros atribuídos após o período experimental na Pierre Fabre Médicament, fará sentido o novo colaborador ter acesso a informação que só irá usufruir, se ficar, realmente, na empresa, daqui a seis meses? Desta forma, a existência do Manual de Acolhimento terá que ser repensada.

Antes da realização da apresentação, foi elaborado um Manual de Acolhimento que, apesar de não distribuído, inicia-se com uma carta do Director Geral a dar as boas-vindas, seguida de um pouco de história do Grupo Pierre Fabre, terminando com a explicação dos benefícios que a empresa dá aos colaboradores. Por muita desta informação estar contida na apresentação *O Grupo Pierre Fabre*, é questionado o sentido de existir um Manual de Acolhimento. Contudo, não se põe de parte, como referido atrás, a existência de um manual que reúna informação inerente aos colaboradores e de extrema importância para eles.

Processamento Salarial

O processamento salarial é calculado no Meta 4, tendo em conta, as informações que são inseridas, durante o mês em causa. É, normalmente, por volta da 3^a semana do mês que se efectua, uma vez que os pagamentos têm que estar na conta dos colaboradores no dia 26. Consiste em três passos: ficheiro de salários (cálculo), verificação de listagens e ficheiro de pagamento.

O processamento da Pierre Fabre Dermo-Cosmétique e o da Pierre Fabre Médicament são distintos, ou seja, são feitos separadamente.

Começando pelos colaboradores externos, primeiramente, é enviado, para o departamento de Recursos Humanos, um ficheiro Excel, por parte da Contabilidade. Esse ficheiro contém parte das remunerações que vão ser pagas aos colaboradores externos naquele mês.

São pagas, mensalmente, as notas de despesas, que consistem no reembolso de despesas que os colaboradores externos tiveram durante o mês. No caso da Pierre Fabre Dermo-Cosmétique, as notas de despesas são pagas “um mês atrasado”, ou seja, as de Agosto, por exemplo, são pagas em Setembro, correspondendo ao período de 01 a 31 de Agosto. Isto, porque os colaboradores externos recebem o adiantamento de Fundo Maneyo no início do ano, entregando as notas de despesas do mês de Janeiro no final do mês. Assim, essas notas de despesas só poderão ser pagas no mês seguinte e assim sucessivamente. São entregues, na Contabilidade, até ao dia 10 de cada mês, já validadas pelos superiores hierárquicos. Depois de verificadas, os valores são compilados no já referido ficheiro Excel, posteriormente, enviado para o departamento de Recursos Humanos. Nesse ficheiro é apresentado, por colaborador, o número de diárias e o valor de despesas – reembolso de despesas. Cada diária corresponde a uma ajuda de custo, cada uma com o seu valor. Em 2008, €14,50 correspondia ao subsídio de

almoço, portanto, meia diária. Todos os colaboradores que trabalham todos os dias têm direito a uma meia diária. A ajuda de custo de €25,00 corresponde a quando a empresa paga €25,00 por dia quando o colaborador se encontra no estrangeiro. A de €29,00 (€14,50 + €14,50) é uma ajuda de custo de uma diária, ou seja, no caso de o colaborador almoçar e jantar. €30,00 é o valor que é pago aos delegados de informação médica que trabalham em congresso ao fim-de-semana. €60,00 é o valor de ajuda de custo de um dia de trabalho nas ilhas. Finalmente, €64,50 e €79,00 é para os colaboradores que estão em província. Quando as pessoas, por exemplo, moram no Porto e têm a zona de Trás-os-Montes e vão lá estar 3 ou 4 dias a empresa paga €50,00 para dormir, €14,50 de subsídio de almoço e €14,50 de subsídio de jantar. Portanto, são estes os tipos de ajudas de custo que existem.

Legalmente, todos os anos, sai no Diário da República o valor do limite de isenção das ajudas de custo. Ou seja, em 2008, até €60,98 o valor é isento de Segurança Social e IRS. A diferença entre os €64,50 (ajuda de custo) e €60,98 e a diferença entre os €79,00 (ajuda de custo) e €60,98 é tributada.

Para além da discriminação das diárias e do respectivo custo (ajudas de custo), vem também o valor das despesas que os colaboradores têm ao longo do mês, como despesas de restaurante, despesas de parquímetros, portagens, entre outros. São o reembolso de despesas.

Finalmente, o combustível utilizado nos carros que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores também faz parte deste documento. O cálculo do custo com o combustível baseia-se no valor de km apresentado nas notas de despesas de cada colaborador e o valor de km apresentado nas facturas da Galp. Assim, os km apresentados nas notas de despesas são km profissionais, ou seja, feitos em trabalho. A

diferença entre esse valor e o da factura da Galp são os km particulares, que serão descontados no vencimento do colaborador.

Resumindo, a informação que é enviada pela Contabilidade é o valor de combustível a debitar, o número de diárias por tipo de diária (ajudas de custo) e o valor de reembolso de despesas. O departamento de Recursos Humanos completa esse documento Excel com os restantes abonos ou descontos a efectuar, sendo eles os prémios, o valor de telemóvel, que são enviados pelos directores de cada departamento e pelos Serviços Gerais, respectivamente. Existem, ainda, as facturas, ou seja, valores que o colaborador fica a dever à Pierre Fabre quando compra produtos à empresa. Esse valor é descontado do vencimento do colaborador se permanecer à mais de 150 dias. São extractos enviados pelo Controlo de Crédito.

Relativamente aos colaboradores internos, normalmente, está tudo predefinido aquando a sua entrada: subsídio de almoço (para o mês seguinte), subsídio de transporte e vencimento base. São valores fixos. Mas os colaboradores internos também recebem prémios, descontam facturas, etc. À semelhança dos colaboradores externos, são valores variáveis e creditados/descontados no mês em questão de igual forma.

Após agregar os valores todos que temos no Excel, estes são inseridos no Meta 4. Neste momento, são apenas lançadas as remunerações variáveis (ajudas de custo, reembolso de despesas, telemóveis, prémios, combustível e facturas), pois as outras informações já estão ou já foram inseridas (vencimento base, absentismo, seguro de familiares, etc.). O vencimento base, o subsídio de almoço e o subsídio de transporte são valores que o Meta 4 processa automaticamente, por estarem definidos como valores à fase de actividade. Cada remuneração está associada a uma rubrica, para haver correspondência na Contabilidade.

Depois de inseridos no Meta 4, é calculado o vencimento líquido. Primeiro, é necessário verificar se é preciso fazer retroactivos a algum mês. Por exemplo, se uma baixa começar dia 26 de Setembro, e tendo sido o processamento salarial realizado por volta do dia 22 de Setembro, é necessário fazer retroactivos a Setembro, no processamento salarial de Outubro, para que os procedimentos (baixa inserida no Meta 4 em Absentismo) sejam calculados correctamente. Se um colaborador incluir o seu cônjuge no seguro de familiares em Março e, por lapso, essa informação só for registada depois do processamento salarial, haverá retroactivos a Março, para esse colaborador, no processamento salarial de Abril.

Após o cálculo de retroactivos, calcula-se o pagamento normal do mês em questão. Sendo sociedades distintas, os cálculos são feitos separadamente. O processamento salarial dos trabalhadores independentes também é feito à parte e mais tarde. Será abordado mais à frente. Depois de efectuado o cálculo, são impressas listagens, para que se possam conferir todos os valores com os presentes no ficheiro Excel de cada sociedade. Se tudo estiver correcto, são gerados os ficheiros de pagamentos, onde vem o NIB e o valor a transferir para a conta do colaborador. O total destes ficheiros, separados, tem de ser igual ao total presente nas listagens, salvo raras excepções, como algum colaborador “receber” vencimento negativo. Finalmente, os ficheiros de pagamentos são enviados, por sociedade, à Direcção Financeira, para serem integrados no software Scala. São impressos e rubricados e arquivados, juntamente com as listagens e os documentos de suporte. Para concluir o processamento salarial, são gerados os recibos no portal do empregado e impressos em papel os recibos para os colaboradores que não têm acesso ao portal, sendo enviados, posteriormente, para casa.

O processamento dos colaboradores independentes só difere nos primeiros passos. Neste caso, são enviadas do armazém, para o departamento de Recursos

Humanos, as respectivas tarifas em papel, onde estão discriminados os valores dos serviços prestados que, posteriormente, são inseridos no Meta 4 no Trabalho Independente. O cálculo do processamento, a listagem e o ficheiro de pagamentos são efectuados da mesma forma. As listagens têm de ser enviadas, em formato PDF, para a Tesouraria. Finalmente, os recibos são diferentes, assemelhando-se aos chamados recibos verdes, passados pelos trabalhadores. São assinados e rubricados pelo departamento de Recursos Humanos e enviados, pelo pacote, para os armazéns da Venda do Pinheiro, para serem entregues aos respectivos.

Depois de tudo calculado, são geradas as listagens para efeitos de acidentes de trabalho, os ficheiros de contabilidade, os dados para o INE e os ficheiros da Segurança Social, explicados anteriormente, para que se possa fechar o mês e proceder à abertura do próximo.

Tudo é inserido no Meta 4 e tudo o que é inserido ao longo de cada mês tem impacto no processamento salarial: as ausências, as baixas, os descontos, os adiantamentos, etc. Se um colaborador faltar mais de quatro horas, é-lhe descontado o subsídio de alimentação desse dia no processamento salarial desse mês (ou no próximo, se faltar depois da conclusão do processamento salarial), automaticamente. Em caso de baixa, o Meta 4 calcula, automaticamente, o adiantamento à baixa e respectivo complemento, se a Segurança Social não pagar, directamente, ao colaborador.

Noutras situações a Pierre Fabre é bastante flexível, dando sempre a mão aos seus colaboradores e tentando arranjar sempre uma solução. Prova disso são os adiantamentos que lhes facilita. Por exemplo, há colaboradores que pedem antecipado o seu subsídio de férias ou Natal, ou apenas metade deste, ou até mesmo empréstimos à empresa. Estes processamentos são, normalmente, considerados os processamentos extra. São processamentos calculados espontaneamente, sem data certa. No caso do

subsídio de férias ou de Natal, é calculado manualmente (Vencimento Base – IRS – Segurança Social) e esse valor processado como adiantamento. Como registado, em Junho ou Novembro o Meta 4 está informado de que para x colaborador não pagará os subsídios. Em relação aos empréstimos concedidos pela empresa, o colaborador “escolhe” as suas prestações, o que fica registado como desconto de valores à fase de actividade, para nunca ser esquecido, com data de fim quando a dívida estiver saldada. Por exemplo, um colaborador contrai uma dívida de €1.000,00 em Novembro e decide pagar €250,00/mês. Fica registado no Meta 4, o desconto à fase de actividade, com data de início a 25/11/2008 (data do processamento normal) e com data de fim a 25/02/2009. Durante esse período, todos os meses serão descontados no cálculo salarial €250,00 a esse colaborador. Há ainda o caso de um colaborador receber da Pierre Fabre um adiantamento de baixa e receber o mesmo da Segurança Social. Deste modo, é feito um desconto de adiantamento do que lhe foi adiantado pela Pierre Fabre, para o colaborador não receber a dobrar. Num processamento extra é possível, também, “emendar” erros cometidos no processamento normal que, por lapso do departamento de Recursos Humanos, só foram detectados mais tarde. Por exemplo, um prémio pago, por engano, ao colaborador errado. Neste caso, adianta-se o valor do prémio (sujeito a IRS e Segurança Social) ao colaborador que devia ter recebido o prémio no processamento normal e desconta-se o valor pago no processamento normal anterior, ao colaborador que tinha recebido o prémio, erradamente. Existem inúmeras situações que podem levar a um pagamento extra.

Portanto, são processados dois tipos de processamento na Pierre Fabre: o processamento normal, onde é pago o vencimento líquido normal de cada colaborador, e o processamento extra, para pagamento de inúmeras “situações especiais”. Isto não implica que não se façam descontos ou adiantamentos num processamento normal. Se

tal situação se verificar antes do processamento normal e não for de carácter urgente, são calculadas nessa altura.

Como referido, inicialmente, aquando a admissão de novos colaboradores externos e internos e no início de cada ano, é-lhes adiantado o subsídio de alimentação e transporte e fundo maneoio, respectivamente. Se um colaborador for admitido no início de um mês (ainda falta algum tempo para o processamento normal), o adiantamento é feito por pagamento extra. Os subsídios de alimentação e transporte e o fundo maneoio são pagos em bruto, pois são um adiantamento. Pela lógica anteriormente explicada, a de que os colaboradores recebem o subsídio de alimentação e transporte para o mês seguinte (em Janeiro são recebidos esses subsídios para Fevereiro) os colaboradores internos não recebem subsídio de alimentação e subsídio de transporte para o mês de Janeiro no processamento do mês de Dezembro. Por serem anos fiscais diferentes, os subsídios de Janeiro são adiantados no início de Janeiro que, posteriormente, são descontados no mês de Dezembro desse mesmo ano. É também descontado o fundo maneoio aos colaboradores externos, que foi adiantado em Janeiro. Contudo, é, novamente, adiantado no mês de Janeiro do ano seguinte.

Exemplificando, para um colaborador interno, em Janeiro de 2008 foi adiantado €319,00 (€14,50 x 22 dias) de subsídio de alimentação mais €72,50 de subsídio de transporte. No mês de Dezembro do mesmo ano, esse valor é descontado. Como em Janeiro esse valor é lançado em bruto, o Meta 4, agora, faz os descontos sobre esse valor, para que tudo fique regularizado.

Figura 5 – Pagamento extra do adiantamento do subsídio de alimentação e de transporte em Janeiro/2008.

	Abonos	Descontos	
08/01/2008			
4113 Subsidio Alimentacao Isento	319,00		
4133 Subsidio Transporte	72,50		
TOTAIS:	391,50	0,00	LIQUIDO: 391,50

Figura 6 – Recibo de colaborador interno do processamento normal do mês de Dezembro/2008.

	Abonos	Descontos	
<i>25/12/2008</i>			
1003 Vencimento Base	1.665,00		
4113 Subsídio Alimentação Isento	135,74		Passagem a remuneração do adiantamento em Janeiro/2008, para que se processem os devidos descontos.
4115 Subsídio Alimentação não Isento	183,26		
4133 Subsídio Transporte	72,50		
5003 Retenção do IRS		307,00	
6300 Contribuição TSU Empregado		203,31	
6503 Acerto do subsídio de alimentação		319,00	Desconto do que se adiantou em Janeiro/2008
6523 Acerto do subsídio de transporte		72,50	
TOTAIS:	2.056,50	901,81	LIQUIDO: 1.154,69

Figura 7 – Pagamento extra do adiantamento do subsídio de alimentação e transporte em Janeiro/2009.

	Abonos	Descontos	
<i>15/01/2009</i>			
4113 Subsídio Alimentação Isento	315,00		
4133 Subsídio Transporte	75,00		
TOTAIS:	390,00	0,00	LIQUIDO: 390,00

Como referido, anteriormente, os colaboradores com baixa ou recebem directamente da Segurança Social ou, se a Segurança Social pagar à Pierre Fabre, é feito o adiantamento respectivo. Estando de baixa, os colaboradores não têm vencimento, logo, não lhes é descontado o fundo maneio, não sendo, também, adiantado em Janeiro 2009. O Meta 4 está preparado para, automaticamente, descontar o fundo maneio em Dezembro. Deste modo, é necessário forçar a fórmula, para que não desconte em situações como esta.

No mês de Dezembro, o processamento salarial processa-se de maneira um pouco diferente para os colaboradores externos. As notas de despesas são pagas “um mês à frente”, ou seja, por exemplo, as de Novembro são pagas em Dezembro. Na

Pierre Fabre Dermo-Cosmétique o período das notas de despesas é do dia 01 a 31 de cada mês. Já na Pierre Fabre Médicament é do dia 15 do mês A ao dia 15 do mês B. As notas de despesas referentes a Dezembro, pela lógica seriam pagas em Janeiro, mas são pagas ainda no final de Dezembro, pois pertencem ao ano 2008. Assim, a Pierre Fabre Dermo-Cosmétique paga dois meses em Dezembro (de 01/11 a 31/12) e a Pierre Fabre Médicament paga um mês e meio (de 15/11 a 31/12). Desta forma, em Janeiro de 2009, a Pierre Fabre Dermo-Cosmétique não terá notas de despesas para processar, ao contrário da Pierre Fabre Médicament, que processará as de 01/01 a 15/01. É como se existissem dois processamentos normais, mas apenas pode haver um, para que se possa fechar o ano.

Para fazer face às despesas do mês de Janeiro, no início do ano, o Meta 4 calcula, automaticamente, o fundo maneio, sendo o processo retomado no mês seguinte: em Fevereiro são pagas as notas de despesas de Janeiro e assim sucessivamente. Assim, ainda no processamento normal de Dezembro, após terem sido processadas as notas de despesas de Novembro, são lançadas as notas de despesas de Dezembro. Mesmo que esse valor processado não esteja na conta bancária dos colaboradores a dia 26, como é habitual, é feito para estar outro dia mais tarde, mas tem de ser sempre processado no processamento normal de Dezembro. Para que tudo seja feito num só processamento normal, as diárias e as despesas das notas de despesas de Dezembro são somadas às diárias e às despesas das notas de despesas de Novembro (pois não é possível fazer dois pagamentos normais em Dezembro), já inseridas no Meta 4 (pagamento de dia 25 de Dezembro). O Meta 4 fará a diferença, automaticamente, ou seja, como os valores que estavam inseridos no Meta 4 foram substituídos por outros (Novembro + Dezembro) e já tinham sido pagos os primeiros, o Meta 4, agora, só pagará os valores de Dezembro. As listagens vêm com todo o processamento normal de Dezembro, até com o dos

colaboradores que não sofreram alteração (não tiveram mais diárias ou despesas). Ao se fazer o ficheiro de pagamentos, o Meta 4 só pagará o que ainda falta pagar, uma vez que as primeiras notas de despesas já foram pagas a 26/12.

Parece fazer sentido realizar o pagamento das notas de despesas no processamento normal (25/12) e o pagamento das notas de despesas de Dezembro num processamento extra de Dezembro (15/12). Pelo menos, não haveria tanta confusão. Mas o pagamento das notas de despesas de Dezembro não pode ser processado num pagamento extra, devido à questão do IRS. No pagamento extra, normalmente, não são processadas remunerações (que estão sujeitas à taxa de IRS: vencimento base, subsídio de transporte, etc.), a não ser que haja uma excepção, como o caso dos prémios da Pierre Fabre Médicament que, num mês, que foram processados depois do pagamento normal. Os colaboradores foram, nesse momento, beneficiados, pois a taxa de IRS foi sobre um valor mais baixo (só prémio, e não vencimento base + prémio + subsídios, etc.). No processamento normal seguinte, o Meta 4 vai buscar esses valores já lançados, para que a taxa de IRS seja regularizada e para que nenhum colaborador seja beneficiado. Já no caso dos Independentes esse problema não existe, pois a taxa de IRS é fixa (20%).

Em caso de saída de um colaborador o processamento, desse, também é feito de outra maneira. É calculado o chamado acerto de contas. Utilizando um exemplo prático: o colaborador trabalhava na Pierre Fabre há mais de 2 anos e, deste modo, tem de avisar a sua saída 60 dias antes. A sua saída foi dia 09/Abril e, não tendo gozado férias, o seu recibo no mês da sua saída tem o seguinte aspecto:

Figura 8 – Recibo de vencimento de colaborador que sai da empresa antes de gozar férias.

	Abonos	Descontos	
<i>25/04/2009</i>			
1003 Vencimento Base	490,50		O que iria receber em Junho 2009 (referente ao trabalho prestado em 2008 completo)
3553 Subsídio de Férias	1.635,00		
3703 Proporcionais de subsídio de férias	445,91		O que iria receber em Junho de 2010 (referente ao trabalho prestado em 2009 completo)
3713 Proporcionais de férias	445,91		
3723 Férias não gozadas	1.635,00		O que iria receber no mês em que ia de férias em 2010
3813 Acerto de Contas do Natal	443,47		
4183 Acerto de diversos	-460,65		
5003 Retencao do IRS		339,00	O que iria receber no mês em que ia de férias em 2009
5013 Retencao do IRS Subsídio Férias		374,00	
5103 Regularização do Fundo de Maneio		750,00	
6300 Contribuição TSU Empregado		282,86	O que iria receber em Dezembro de 2009
6513 Seguro de familiares		27,48	
9307 Contribuição TSU Férias/Natal		277,68	
TOTAIS:	4.635,14	2.251,02	LIQUIDO: 2.384,12

Se, nas mesmas condições, o colaborador tivesse saído a dia 13/02 e já tivesse gozado férias:

Figura 9 – Recibo de vencimento de colaborador que sai da empresa e que já gozou férias.

	Abonos	Descontos	
<i>25/02/2009</i>			
1003 Vencimento Base	823,33		O que iria receber em Junho 2009
3553 Subsídio de Férias	1.900,00		
3703 Proporcionais de subsídio de férias	172,73		O que iria receber em Junho 2010 (13 dias de trabalho em 2009)
3713 Proporcionais de férias	172,73		
3813 Acerto de Contas do Natal	229,04		
5003 Retencao do IRS		69,00	O que iria receber no seu mês de férias em 2009 (13 dias de trabalho)
5013 Retencao do IRS Subsídio Férias		373,00	
6300 Contribuição TSU Empregado		109,57	
9307 Contribuição TSU Férias/Natal		253,19	
TOTAIS:	3.297,83	804,76	LIQUIDO: 2.493,07

Por lei, o colaborador tem direito a gozar 22 dias de férias (22 dias + 3 pontes se não tiver absentismo no ano anterior) por ano. Esse valor é pago no mês em que o colaborador vai de férias como vencimento base, referente ao ano corrente (o

colaborador não trabalha, mas não deixa de receber). O subsídio de férias é pago em Junho, um direito do colaborador, referente ao trabalho prestado no ano anterior (2008). Como o colaborador saiu antes de receber as férias e o subsídio de férias e ainda trabalhou até 13 do mês de Fevereiro, são-lhe pagos proporcionais referentes às férias e ao subsídio de férias, calculados da seguinte forma:

$$\text{Proporcionais} = \text{€}1.900,00/22 \text{ dias de férias} \times 2 \text{ dias (por cada mês completo de trabalho)}$$

O subsídio de Natal é pago em Novembro. Neste caso, o colaborador recebe Acerto de Natal:

$$\text{€}1.900,00/365 \text{ dias} \times \text{dias efectivos de trabalho (mês de Janeiro + até 13 de Fevereiro)}$$

Diz a lei que, em caso de cessação do contrato de trabalho, se no ano em que o contrato cessa o trabalhador ainda não gozou férias, tem direito a receber: um mês de retribuição, equivalente ao mês de férias, acrescida do subsídio de férias de igual montante e quantia proporcional às férias a gozar no ano seguinte, também acrescida de subsídio de férias de igual montante e subsídio de Natal proporcional ao tempo de trabalho prestado nesse ano. Se no ano em que cessa o contrato o trabalhador já tinha gozado férias, que é o caso do exemplo, então, só receberá quantia proporcional às férias a gozar no ano seguinte, acrescida de subsídio de férias de igual montante e subsídio de Natal proporcional ao tempo de trabalho prestado nesse ano (www.clix.expressoemprego.pt).

Se o subsídio de férias e subsídio de Natal fossem pagos numa situação normal, em Junho e Novembro, respectivamente, os seus valores não se adicionavam aos rendimentos do mês. O IRS era feito em cálculos separados. Já neste caso, esse valor é adicionado aos restantes rendimentos do respectivo mês.

Para terminar, e porque há inúmeras situações diferentes que podem acontecer num processamento salarial, no processamento normal do mês de Fevereiro, muitos colaboradores que receberam retenção de IRS ao se fazer retroactivos a Janeiro, pois a taxas de IRS baixaram (alteradas apenas em Fevereiro). Exemplificando:

Colaborador Não casado e com zero dependentes

$$\begin{aligned} \text{Vencimento} + \text{Subsídio Alimentação Não Isento} + \text{Subsídio Transporte} &= \\ &= 930,00 + 171,80 + 150,00 = € 1.251,80 \end{aligned}$$

Pela Tabela de Retenção 2008, a taxa de IRS é de 12%:

$$1.251,80 \times 0,12 = €150,00 \text{ (arredondado sempre ao €)}$$

Esta taxa é ainda referente ao ano 2008 e é por isso que se fazem retroactivos a Janeiro, em Fevereiro.

Ao se actualizarem as taxas de IRS em Fevereiro, e se se mantivesse o vencimento base (€930,00), a taxa de IRS em Janeiro 2009 já seria de 11% e não de 12% (taxa de 2008). O colaborador sofreu um aumento salarial de €20,00 a partir de 01/01/2009, sendo os seus rendimentos em Janeiro €1.271,80. A taxa de IRS é de 11%. Assim, devolve-se a diferença:

$$1.251,80 + 20,00 \text{ (aumento salarial)} = 1.271,80 \times 0,11 = €139,00$$

$$150,00 - 139,00 = €11,00$$

CAPÍTULO III

Conclusão

No capítulo I do relatório consegue-se perceber que nem sempre a Gestão de Recursos Humanos teve a mesma importância nem, tão pouco, funcionou sempre da mesma forma. A sua “vida” pode ser dividida em três etapas: a Administração de Pessoal, a Gestão de Pessoal e, finalmente, a Gestão de Recursos Humanos. Foi definido, ainda, que a função pode adoptar duas formas: a *soft* e a *hard*. Todas estas transformações são notórias na função e a importância dos recursos humanos cresceu e desenvolveu-se fortemente nas empresas, até aos dias de hoje. Contudo, não é significado de que as ideias primordiais se tenham desvanecido, pelo menos, por completo, das organizações de hoje.

Seguidamente, são apresentadas as possíveis relações entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia da organização, o que varia, principalmente, com a importância que é dada aos recursos humanos nas empresas.

Finalmente, são expostas algumas das práticas existentes na função de um gestor de recursos humanos. É explicado o que, realmente, consiste cada uma das suas tarefas, os procedimentos a seguir, os seus objectivos, as técnicas utilizadas, as pessoas relacionadas, etc.

O capítulo II inicia-se com uma breve explicação do objectivo do estágio, bem como a apresentação do Grupo em que esse se desenvolveu. Finaliza com a descrição pormenorizada de tudo o que a estagiária aprendeu durante o período do seu estágio. Resumindo, todas as práticas inerentes ao departamento de Recursos Humanos da empresa, as técnicas utilizadas para a sua execução, bem como toda a informação necessária para a compreensão de todos estes processos.

Na Pierre Fabre Portugal, Lda., a Gestão de Recursos Humanos, ao longo dos tempos, tem vindo a assumir um nível de importância e intervenção diferente na gestão da empresa e, principalmente, na gestão das pessoas que a compõem. Inicialmente, não existia um departamento de Recursos Humanos. As funções inerentes a esta função, até então, resumiam-se ao processamento salarial e à gestão de seguros, efectuados pelos Serviços Gerais da empresa. Basicamente, realizava-se uma gestão administrativa necessária referente aos recursos humanos, não sendo considerada uma função diferenciada. Hoje em dia, isso não acontece. O surgimento da função gestor de recursos humanos na empresa, em 2004, veio provar a necessidade de que não é suficiente a simples manutenção de procedimentos inerentes ao pessoal. Para além dessa importante manutenção, é importante a motivação e o desenvolvimento do que é considerado a “primeira força do Grupo”. É importante existir alguém que represente os colaboradores e que esteja disponível para esclarecimento de dúvidas ou, simplesmente, para os ouvir. É nisto que a Pierre Fabre Portugal, Lda. acredita. Contudo, a importância dada à função na empresa ainda não é suficientemente forte para que esta influencie a estratégia da empresa. A Gestão de Recursos Humanos na Pierre Fabre Portugal, Lda. assenta bastante na gestão de aspectos administrativos inerentes aos seus colaboradores. Assuntos como processamento salarial, dúvidas sobre os deveres/direitos de cada um, benefícios, formação a administrar, etc. são da competência do departamento e é possível que este sugira algumas mudanças nestes aspectos, como formação em x área, recrutamento para x função, etc. Contudo, a decisão final será sempre dos superiores hierárquicos. Assim, a função encarregue do pessoal nesta empresa pode encontrar-se em *transição da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos*. As pessoas são consideradas, acima de tudo, um investimento e a Pierre Fabre Portugal, Lda. aposta muito nelas em diferentes vertentes, como concluído anteriormente.

Podemos dizer, ainda, que a Pierre Fabre Portugal, Lda. aposta num *misto do modelo hard e do modelo soft*. Como defende Legge (1989), estes dois modelos, muitas vezes, complementam-se, ou seja, não são incompatíveis, tendo as organizações elementos de cada um. Por um lado, os recursos humanos são geridos de forma racional, de forma a responder às necessidades e objectivos da organização. Por outro, a sua importância e preocupação são destacadas, através da promoção de aspectos relacionados com a sua selecção, motivação, comunicação, desenvolvimento e liderança. É importante que as pessoas sejam consideradas um investimento, devido ao seu valor e escassez.

A relação existente entre a estratégia da organização e a estratégia de recursos humanos é de *Correspondência e Diálogo*, pois a estratégia da organização influencia a correspondente estratégia de RH. Cronologicamente, tal como apresentado pelo modelo de correspondência e diálogo, a estratégia da organização surge em primeiro lugar e condiciona a estratégia de Recursos Humanos. A empresa depende, maioritariamente, da sua actividade comercial e, por isso, aspectos relacionados com essa área são considerados em primeiro lugar. A Pierre Fabre Portugal, Lda. sempre tentou, nos tempos de crise que correm, passar uma imagem positiva, motivando e encorajando os seus colaboradores. O departamento de Recursos Humanos segue a sua estratégia e adapta-se a ela. Existe diálogo entre a Direcção e a Responsável do departamento de Recursos Humanos, de modo a que sejam compreendidas as implicações que poderão ser causadas aos colaboradores em qualquer tomada de decisão importante. Existem, inclusive, algumas situações em que algo não se realiza pelo impacto que irá causar, mas são raras excepções.

O departamento de Recursos Humanos na Pierre Fabre Portugal, Lda. trabalha com tudo o que está inerente aos recursos humanos da empresa, desde a sua admissão.

Tal como descreveu Peretti (2001), a *Gestão Administrativa* na empresa consiste em acompanhar tudo o que está relacionado com os colaboradores, como os seus benefícios sociais, procedimentos relacionados com a Segurança Social e descontos fiscais, controlo de absentismo, arquivo de documentação, obrigações legais, entre outros. A *Descrição de Funções* é algo de grande importância na empresa, mas tem sido descurada. Aquilo que a literatura defende como fulcral e indispensável nas organizações, para que seja possível os seus colaboradores compreenderem o que é, realmente, esperado deles, para que possam desempenhar correctamente as suas funções (Cooper, 2008), não é aplicado, totalmente, na Pierre Fabre Portugal, Lda. Em relação ao *Recrutamento e Selecção*, o departamento de Recursos Humanos percorre todas as fases que Correia (2007) descreve, acompanhadas de alguns relatórios para que tudo fique registado e para dar conhecimento às pessoas incluídas no processo, sejam superiores hierárquicos, sejam os colaboradores. Seguidamente, o *Acolhimento e Integração* dos novos colaboradores, processo de grande atenção para o departamento de Recursos Humanos na empresa e que tomou sérios avanços no último ano. Após a elaboração de uma apresentação de todo o Grupo, para os novos colaboradores, torna-se dispensável, por enquanto, a existência de um Manual de Acolhimento, que existia, mas de forma muito exaustiva, tendo deixado de ser distribuído. Contudo, põe-se em hipótese a elaboração de um documento que contenha informações úteis aos colaboradores, tanto para os novos como para os que já estão na empresa, como esclarecimento dos benefícios sociais. Para finalizar, o *Processamento Salarial*. A Pierre Fabre Portugal, Lda. está abrangida pelos Contratos Colectivos de Trabalho Comércio por Grosso de Produtos Químicos e Indústria e Comércio Farmacêutico. Após os critérios definidos, o vencimento líquido de cada colaborador é calculado pelo software Meta 4. Os procedimentos cumpridos são, basicamente, os descritos na Figura

3, do capítulo I. Podemos dizer que a Pierre Fabre Portugal, Lda. aposta numa remuneração estratégica, ou seja, os colaboradores podem ser remunerados de várias e diferentes maneiras, como os prémios que recebem ao longo de cada ano, por exemplo.

Apesar de seguir ainda alguns métodos/práticas de gestão tradicional, a Pierre Fabre Portugal, Lda. aposta fortemente nas políticas de formação e de comunicação (divulgação de informação) para o desenvolvimento das competências e qualificações dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Analoui, F. (2007), *Strategic Human Resource Management*, Edição de Cengage Learning EMEA.
- Autor desconhecido (2007), *Desenvolvimento de Recursos Humanos*.
- Autor desconhecido (2008), *Evolução da Área de Recursos Humanos*, in scribd.com.
- Brandão, A. e Parente, C. (1998), *Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português*. *Organizações e Trabalho*, nº20: 23-40.
- Burkhard, L. (2009), *Define Employees' Roles and Responsibilities*, Advisor Today, pg. 59-60.
- Carreto, R. (2002), *A Integração de Novos colaboradores*, Artigo de Opinião, in tiadro.com.
- Chiavenato, I. (2004), *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações*, 8ª Edição, Atlas.
- Cooper, K. (2002), *The Best Go Back to Basics*, Optimizer, pg. 22.
- Correia, F. (2007), *A Gestão Integrada dos Recursos Humanos: síntese conceptual*, Instituto Politécnico de Coimbra.
- Cruz, L. (2008), *Recursos Humanos e Liderança Organizacional: uma parceria de sucesso*, in Portal da Administração.
- Gomes, S. (2008), *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*, Instituto Politécnico de Coimbra.
- Gouveia, D. (2007), *A Importância da Gestão de RH no Sucesso do Desenvolvimento Estratégico Sustentável*, in humanresourcemanagement07.blogspot.com.
- Guest, D. (1987), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Vol. 24, 5, pp. 503-21.

- Júnior, J., Silva, M. (2004), *Capital Intelectual e a Gestão de Recursos Humanos*, Artigo in www.informal.com.br.
- Kieserman, B. (2008), *People matters*, The Bottom Line: Managing Library, Finances, Vol. 21 No. 1, pg. 30-32.
- Kusy, M., McBain, R. (1998), *Human Resources Management*, Manager Update, Vol. 10, No. 2.
- Leonard, S. (2000), *The demise of job descriptions*, HR Magazine, Vol. 45, Iss. 8; pg. 184, 1 pgs;
- Lindner, J. (1991), *Writing Job Description for Small Businesses*, Ohio State University Fact Sheet.
- Marques, M.A. (2004), *Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis*, Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações.
- Matos, I., Santos, S. (2008), *O Grupo Pierre Fabre*.
- Mintzberg, H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review.
- Montes, J., Gutierrez, A. & Fernandez, E. (2004), *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*, McGrawHill.
- Peretti, J.-m. (2001), *Recursos Humanos – 3ª Edição*, Língua portuguesa: Edições Sílabo, Lisboa.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral Cardoso, C. (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lisboa.
- Proiete, M. (2008), *Processamento de Salários*, in e-contas.com.

- Rodrigues, C. (2008), *A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos*, Instituto Politécnico de Coimbra.
- Sousa, J.-m., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 4ª Edição, Lidel.
- Tagliapietra, O. (2001), *A Dinâmica das Organizações Modernas: flexibilidade, inovação e valorização dos talentos humanos*, Revista Expectativa, Vol. 1, No 1.
- The Herman Group (2000), *Job Descriptions Will Become Obsolete*, The Herman Trend Alert.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002), *Human Resources Management – 5th Edition*, Prentice Hall.
- Wright, P., Dyer, L. (2000), *People in the E-Business: New Challenges, New Solutions*, New York: Human Resource Planning Society.